



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – Штип

Економски факултет – Штип

Стефан Мицев

**УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА,
СО ОСВРТ НА ДРВНАТА ИНДУСТРИЈА**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, јануари 2020 година



UNIVERSITY "GOCE DELCEV", STIP

Faculty of Economics - Stip

Stefan Micev

THE MANAGER'S ROLE TO PROMOTE SALES, WITH RESPECT TO THE WOOD INDUSTRY

-MASTER THESIS-

Stip, 2020

УЛОГАТА НА МЕНАЏЕРОТ ЗА УНАПРЕДУВАЊЕ НА ПРОДАЖБАТА, СО ОСВРТ НА ДРВНАТА ИНДУСТРИЈА

Апстракт

Живееме во мошне брзо и динамично време каде што за беспрекорно функционирање на една компанија се потребни добро обучен менаџер и менаџерски тим за да може компанијата да оствари профит и да се одржи на пазарот, како и да се носи чекор со чекор со конкуренцијата, па и да ја надмине.

Секојдневните зголемени обврски на менаџерите налагаат формирање менаџерски тимови за поефикасно и поефективно работење во компаниите, што не значи дека ќе биде поекономично. Најважно е да се зголеми профитот и да се унапреди продажбата, а со тоа да се стане лидер на пазарот.

Менаџерот претставува водач, организатор, координатор, мотиватор, одлучувач и супервизор во работењето на едно претпријатие со целокупните негови ресурси, па затоа менаџирањето е еден од најважните фактори во работењето на претпријатието и целокупниот бизнис.

Во ова брзо и динамично време во коешто живееме, менаџерите се свесни дека за унапредување на продажбата во нивните компании мошне важно е колку менаџерот знае, како и на кој начин ги употребува информациите што ги знае, колку брзо учи нешто ново и сл. Така, со овој труд ќе откриеме која е навистина улогата на менаџерот за унапредување на продажбата и како менаџерот функционира во практиката.

Главната цел на компаниите е максимизирањето на профитот, а главната улога ја има менаџерот во компаниите којшто е одговорен за унапредување на продажбата и унапредување на конкурентноста на компанијата на пазарот.

Клучни зборови: менаџер, претпријатие, продажба, унапредување на квалитетот на работењето.

THE ROLE OF THE MANAGER TO IMPROVE THE SALES IN THE LUMBER INDUSTRY.

Abstract

We live in a severely fast and dynamic age where for one company to function on an impeccable level it needs a well trained manager and a team that can deliver profit and marketsustainability while keeping up and overcoming its competition.

Increased daily responsibilities of managers require creating managerial teams for highly efficient and effective company work, which doesn't guarantee lower cost but it is important to keep in mind that higher profits and gaining market leaderships are the end goal.

The manager represents a leader, organizer, coordinator, motivational speaker, decision-maker and supervisor in the overall work of one company with all of its available resources, hence why management is one of the most important factors in the work of a company and all of its business operations.

In today's fast-paced and dynamic time that we live in managers are aware of the goal to achieve sales improvement in their companies so it is of crucial importance to have the know-how and effective tactics of using existing information, constantly improving new strategies for getting new information and the ability to make strategic decisions based on real data and informed leadership. With this accumulated effort we can really understand what is the role of the manager in sales improvement and its practical implementation in real-life situations.

The main goal of companies is maximizing profits, therefore the most important role in that process is assigned to the company manager/CEO who is responsible for improving product sales and the company's market competitiveness.

Keywords: manager, enterprise, sales, promotion of quality of work.

СОДРЖИНА

Апстракт.....	3
Вовед.....	8
ГЛАВА 1.....	15
1. Теоретски осврт на менаџментот и улогите на менаџерот.....	15
1.1. Значење на менаџментот.....	17
1.2. Видови менаџмент.....	18
1.3. Менаџерите како реализатори на менаџментот.....	20
1.4. Организациона поставеност на менаџерството.....	22
1.5. Функции на менаџмент, способности и улоги на менаџерите.....	24
ГЛАВА 2.....	33
2. Менаџерот како фактор за вршење на продажбата во компаниите..	33
2.1. Менаџерските способности, улоги и активности според хиерархиското и функционалното ниво и положба.....	33
2.2. Менаџерите на продажба и нивните компетенции и заложби.....	39
2.3. Предизвици и потреби на менаџерите и вработените во однос на зголемувањето на продажбата во една компанија.....	41
2.4. Планирање, организирање, раководење и контрола на продажбата.....	43
2.5. Користење на интегрираните маркетинг комуникации за унапредување на продажбата.....	49
ГЛАВА 3.....	51
3. Согледување на влијанието на современите трендови на промени врз продажната парадигма.....	51
3.1. Обука на вработените за препознавање и прифаќање на позитивните промени на влијанието врз продажбата.....	51
3.2. Усовршување на менаџерите за користење на влијанието на современите трендови за подобрување на продажбата.....	52
3.3. Анализа и предвидување на влијанието на современите фактори на промени.....	53
3.3.1. Глобализација и интернационализација.....	55
3.3.2. Демографски промени.....	58
3.3.3. Маркетинг односите и бенчмаркот.....	60
3.3.4. Развивање на маркетинг на цел, индивидуален и глобален маркетинг.....	61
3.3.5. Интернет маркетинг.....	63
3.3.6. Користење на социјални мрежи како интернет маркетинг алатка за зголемување на продажбата во компаниите.....	65
3.3.7. Реинженерингот и современите трендови на организациските дизајнирања за подобро адаптирање за прифаќање на позитивните промени.....	68
ГЛАВА 4.....	71
4. Емпириско истражување.....	71

4.1.	Методологија на емпириско истражување.....	71
4.1.1.	Оправданост на емпириско истражување.....	71
4.1.2.	Предмет на емпириско истражување.....	72
4.1.3.	Цели на емпириско истражување.....	73
4.2.	Хипотетичка рамка на емпириско истражување.....	75
4.3.	Методи на емпириско истражување.....	75
4.4.	Резултати на емпириско истражување.....	77
4.5.	Студија на случај.....	90
ГЛАВА 5.		92
5.	Креирање на менаџерските стратегии за унапредување на продажбата.....	92
5.1.	Градење- формулирање на менаџерски стратегии.....	92
5.2.	Видови стратегии.....	98
5.3.	Улогата на менаџментот во имплементирањето на стратегиите.....	100
5.4.	Искуството како фактор врз ефикасноста на стратегиите.....	102
5.5.	Имплементација на посебна стратегија за унапредување на продажбата во компаниите.....	103
	Заклучни согледувања.....	105
	Користена литература.....	113

Индекс на слики

Слика бр.1	Поврзување на маркетинг.....	42
Слика бр.2	Процес на стратегиско планирање.....	44
Слика бр.3	Добиени одговори по првото прашање: дали менаџерот смета дека правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси.....	79
Слика бр.4	Добиени одговори по второто прашање: Дали менаџерите во организацијата користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси.....	81
Слика бр.5.	Добиени одговори по третото прашање: Дали менаџерите сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите	82
Слика бр.6	Модел на стратегиски менаџмент.....	94
Слика бр.7	Слика од Модел 7C.....	102

Индекс на табели и графикони

Табела бр.1	Улоги на менаџерите според Хенри Минсберг.....	38
Табела бр.2	Табеларен приказ на анкетирани лица.....	78
Табела бр.3	Дали менаџерот смета дека правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси	79

Табела бр.4 Дали менаџерите во организацијата користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?.....	80
Табела бр.5 Дали менаџерите сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите.....	82
Табела бр.6 Дали менаџерите сметаат дека нивното искуство е пресудно во креирањето на добра стратегија за унапредување на продажбата?.....	84
Табела бр.7 Дали компанијата во којашто делуваат менаџерите користи методи за обука на самите менаџери и вработени за унапредување на продажбата?.....	85
Табела бр.8 Дали во компаниите каде што делуваат менаџерите користат современи методи на интернет маркетинг и интернет продажба.....	86
Табела бр.9 Дали менаџерите ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата?.....	87
Табела бр.10 Дали менаџерите креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на производи или услуги.....	88
Табела бр.11 Дали менаџерот смета дека со неговата стратегија за продажба добива континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата?.....	89
Графикон бр.1 Графички приказ на анкетирани лица.....	78
Графикон бр.2 Графички приказ по четвртото прашање: Дали менаџерите сметаат дека нивното искуство е пресудно во креирањето добра стратегија за унапредување на продажбата	84
Графикон бр.3 Графички приказ по петтото прашање: Дали компанијата во којашто делуваат менаџерите користи методи за обука на самите менаџери и вработени за унапредување на продажбата?.....	85
Графикон бр.4 Графички приказ по шестото прашање: Дали во компаниите каде што делуваат менаџерите користат современи методи на интернет маркетинг и интернет продажба.....	86
Графикон бр.5 Графички приказ по седмото прашање: Дали менаџерите ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата?.....	87
Графикон бр.6 Графички приказ по осмото прашање: Дали менаџерите креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на производи или услуги.....	88
Графикон бр.7 Графички приказ по деветтото прашање: Дали менаџерот смета дека со неговата стратегија за продажба добива континуирано зголемувањем односно унапредување на продажбата.....	89

Вовед

Менаџментот според човековата и деловната организациска дејност, можеме да го дефинираме како чин на дејствување на луѓето со цел да се оствари некоја посакувана цел. Менаџментот во себе вклучува организирање, планирање, водење и контролирање на едно лице или група од повеќе лица за да се оствари посакуваната цел. Овде спаѓаат вештините за управување со човечки ресурси, природни ресурси, технолошки ресурси и др.

Менаџментот може да се однесува на една личност, односно менаџер којшто ќе го уредува управувањето на една компанија или група луѓе, менаџерски тим, којшто под лидерство на менаџер работи на унапредување на компанијата со цел да се биде конкурентен на пазарот.

Токму затоа, менаџерот отсекогаш важел како основен инструмент во работењето на секоја компанија и главна движечка сила за унапредувањето на продажбата во една компанија, па така улогата на менаџментот, менаџерот и менаџерскиот тим претставуваат интересна област за истражување, како од теоретски, така и од практичен аспект.

Иако темата на истражување е со многу широк спектар, сепак во истражувањето особено ќе се направи фокус на улогата на менаџерот во унапредувањето на продажбата, со осврт на дрвната индустрија.

Бидејќи менаџментот има огромно значење и важност во работењето на едно претпријатие и истовремено ги покрива сите функции на работење, тој претставува подрачје од посебен интерес во микроекономијата. Во современото модерно општество менаџментот во претпријатијата претставува главна и основна карактеристика на индустриското општество.

Правејќи историски осврт на менаџментот може да заклучиме дека тој постои откако постои и самата цивилизација.

Доколку се отиде подлабоко, менаџментот низ своите различни облици се јавува низ сите етапи на човековиот развој, некаде повеќе, а некаде помалку успешно имплементиран. Почетни менаџмент активности сретнуваме во армијата, земјоделството, градежништвото. За успешно управување, односно менаџмент,

може да се прочита и во Библијата, да се видат пирамидите, да се анализира организирањето и функционирањето на римските легии. Со примена на квалитетниот менаџмент се создаваа грандиозни дела и се забрзуваше остварувањето на новиот техничко-технолошки, културен и економски развој.

Поради сите овие постигнати резултати, како и заради желбата за нови достигнувања, се јавува потреба за пообемно проучување на оваа проблематика, како и за имплементација на менаџментот во практиката. Во овој дел се обидовме да дадеме еден историски осврт на менаџментот, преку докажано реализираните историски потфати, коишто нема да можеа да се реализираат, доколку немаше квалитетен менаџмент. Сите детали за методите и начините на управување не ни се познати, но завршените и зачуваните проекти се главен сведок дека постоел квалитетен менаџмент.

Англискиот збор management се толкува како управување, водење на работите. Ако го набљудуваме менаџментот во поновата историја, тој прво почнува да се применува во производството, а потоа се согледува дека истите менаџмент принципи може успешно да се применуваат и во другите подрачја, како: управување со болници, спортски објекти, универзитети, односно кај стопанска и нестопанска активност. Менаџмент принципите можат да се применуваат и за подобрување на квалитетот на приватниот живот. Истите менаџмент принципи можат да се применуваат во различни држави и можат да бидат со различен општествено економски развој, па дури и со различни законски и општествени уредувања. Сите менаџмент теории и принципи важат за сите држави во светот, бидејќи менаџерите работат со луѓе, а луѓето со своите мани и способности се исти низ целиот свет. Со глобализацијата (без оглед на нејзините приврзаници или противници) видливоста на тие ефекти станува уште појасна, а ако постојат разлики, тие побргу исчезнуваат и се постигнува една универзалност во работењето (процесот на глобализацијата, големата мобилност кај луѓето, како и другите средства за брза комуникација, меѓу другото, овозможија и брзо ширење на знаењата, па на светско ниво може да се најдат голем број типизирани менаџерски однесувања).

Со развојот на менаџмент мислата, периодично ќе се објават нови теории или методи што ќе бидат промовирани најчесто врз основа на тоа од која земја се пласирани, дали американска, јапонска или германска (бидејќи тие земји континуирано го истражуваат менаџментот и пласираат најголем број нови методи во работењето), но теориите можат да се пласираат и од други земји. Благодарение на интернетот, како и на другите брзи начини на комуникација, знаењето бргу се шири, па штом во еден дел на светот ќе се пласира одредена менаџмент метода, за кратко време таа станува општоприфатлива и непречено се користи во целиот свет.

Некои автори менаџментот го набљудуваат како уметност, како дарба дадена од *виша сила*. Тие сметаат дека менаџерите поседуваат некои дополнителни таленти што им овозможуваат да се занимаваат со менаџмент. Уметничкиот дел би се карактеризирал со голема креативност, индивидуалност, талентираност, моќ на расудување, искуство. Ние сметаме дека менаџерот мора да поседува доза на талентираност и надареност за да се постигнат врвни резултати во работењето. Сметаме дека и помалку надарени личности, коишто се квалитетно едуцирани, истрајни и вредни, можат да постигнат високи резултати во работењето. Но, талентираноста нема да биде од голема полза ако менаџерот не се стекне со знаење и ако вредно работејќи, тоа знаење не го примени во пракса.

Менаџментот може да се набљудува и од научен аспект. Научниот дел претставува знаење што менаџерот го поседува и подразбира почитување на основните научни принципи и методи на менаџментот, што произлегуваат од искуството и докажаните експерименти. Можеме да тврдиме дека менаџментот може да се третира и како наука, бидејќи содржи научни принципи и методи. Набљудувањето на менаџментот како исклучителна опција или-или (уметност-наука) е погрешно, бидејќи талент без наука или наука без талент, ќе даде многу посиромашни резултати во однос на заедничкото влијание на науката и талентот.

Кај одредени луѓе постојано се јавува мислењето дека е најдобро да се има добар производ или услуга и сите други проблеми ќе бидат решени, а за менаџментот сметаат дека е помалку важен. Во практиката се востанови дека

нема неограничен број револуционерни производи или услуги, а доколку се дојде до такви производи, тие ќе бидат бргу нападнати од страна на конкуренцијата. Единствено со патентирање на производот или услугата, компанијата може за некое време да се заштити од напад на конкуренцијата, но не за долго. Конкуренцијата ќе патентира сличен производ со незначителни измени во карактеристиките, па ќе ја искористи можноста да профитира. Постои уште една можност, а тоа е да се поседува монопол и во стартот да се уништи секој обид на конкуренцијата. Во развиените држави монополот не е дозволен и постојат антимонополски закони, што не го дозволуваат нивното создавање. Доколку антимонополската комисија оцени дека постои обид за создавање монопол, таквите компании се казнуваат ригорозно. Монополот е полезен само за газдите на монополот и луѓето блиски до нивните структури, но за краток период. Ако компанијата поседува монопол, таа ќе ги експлоатира купувачите преку поставување високи цени и нудење слаби услуги (бидејќи од неа ќе зависи сè). Нема да вложуваат напори за подобрување на производот или услугата и за одреден период (како што имавме случај со фабриките и компаниите лоцирани во бившите социјалистичките држави) тие ќе ја изгубат својата конкурентска предност и ќе станат неконкурентни на светскиот пазар, ќе пропаднат или ќе бидат преземени од страна на други сопственици. На тој начин, монополот, наместо да биде извор на радост, станува извор на проблеми.

Бидејќи на пазарот егзистираат повеќе познати производи и услуги, сè поголем број луѓе согледуваат дека со квалитетен менаџмент можат да се постигнат поголеми резултати во работењето. Луѓето насекаде посакуваат менаџментот да им стане професија. Значи, менаџментот може да се набљудува и како професија. Менаџментот, низ целиот свет, на голем број луѓе веќе им стана единствена професија, дури може да се рече и посакувана професија. Се јавуваат луѓе со различни професионални ориентации, коишто се повеќе заинтересирани за проучување и применување на менаџментот во праксата, бидејќи занимавањето со менаџмент носи поголем углед, привилегии, пари и други поволности.

Затоа, во почетниот дел од магистерскиот труд се прави осврт на теоретскиот аспект на менаџментот, се елаборира улогата на менаџментот и менаџерите во унапредувањето на продажбата со осврт во дрвната индустрија, посебно видовите на менаџментот, типовите на менаџери, функциите на менаџментот, па сè до организациската поставеност на менаџментот во една компанија што се занимава со дрвната индустрија, како и хиерархиската поставеност во самата таква компанија.

Потоа се преминува на делот каде што се прикажува улогата на менаџментот и менаџерот како фактор во унапредувањето или зголемувањето на продажбата во компаниите што се занимаваат со дрвната индустрија, вклучувајќи ги видовите менаџери во овој тип компании.

Особено внимание се обрнува кон менаџерските функции, како и потребите и предизвиците што се исправени пред менаџерите и вработените во една компанија од дрвната индустрија со цел, унапредување на продажбата. Унапредувањето и обуката на менаџерите и менаџерскиот тим е од мошне огромно значење во унапредувањето и зголемувањето на продажбата, затоа и тоа има свое место во овој магистерски труд.

Во тој поглед, унапредувањето на вештините на менаџерот и менаџерскиот тим што ги носи модерното време, односно интернет маркетингот, онлајн платформите за унапредување на продажбата, користењето интернет методи за продажба, онлајн продажбата, како и маркетингот на социјалните мрежи, зазема посебно место во трудот.

Следува емпириското истражување што ќе ги опфати квантитативните и квалитативните методи на истражување со интегрирани резултати од извршената статистичка анализа и компарација. Притоа, ќе објасниме за целите и хипотетичката рамка на емпириското истражување, односно колку менаџерот и менаџерската структура во една компанија користат современи стратегии за унапредување на продажбата, колку тие се обучени и стручни за онлајн продажба, интернет маркетинг, маркетинг на социјалните мрежи, толку таа компанија ќе биде попрофитабилна. Исто така, ќе спомнеме и за големината на менаџерската структура, односно колку менаџерската структура е побројна во една компанија,

толку таа е попрофитабилна. Продолжуваме со методите на истражување што се користени при пишувањето на оваа студија, како и резултатите добиени од нив за да резимираме со студија на случај од компанија што се занимава со преработка на дрво, односно компанија којашто функционира во дрвната индустрија. Многу важни фактори за унапредување на продажбата, како и за ефикасноста на стратегиите за унапредување на продажбата се искуството, знаењето, но и самата обука на менаџерот и менаџерскиот тим, како и врз основа на сето тоа изборот на посебна стратегија или користењето на интернет маркетингот за унапредување на продажбата во компанијата за преработка на дрво што функционира во дрвната индустрија.

Се на се, функционирањето на менаџерот и неговата улога за унапредување на продажбата е доста опширна, провокативна и интересна тема за анализа, поради што истата ја избрав како тема за овој магистерски труд.

Со правилната примена на маркетинг стратегијата и правилното раководење со организацијата се овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси. Мошне битно е правилно да се изврши многу прецизно истражување на пазарот и одбирање на правилна маркетинг стратегија. Исто така, во самата организација е многу важно да се искористат сите современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечки ресурси.

Искуството на менаџерот има многу важна улога во креирањето на стратегијата за продажба на производите, односно нејзиното унапредување. Правилната обука на менаџерите може да придонесе за зголемување на нивното искуство и правилно истражување, како и одлука за вистинската маркетинг стратегија којашто ќе вроди со плод.

Современото општество диктира брз развој на маркетинг стратегиите, онлајн маркетингот и интернет продажбата, затоа е важно да се биде во тек со технологијата, навремено да се обучуваат менаџерите и вработените во врска со најновите технологии за да се биде во тек со конкуренцијата, да се биде конкурентен на пазарот и да се унапреди продажбата. Исто така и социјалните мрежи имаат голема улога во унапредувањето на продажбата, бидејќи

маркетингот на социјалните мрежи од една страна е доста ефективен, а од друга страна, тој е многу економичен. Сè на сè, најбитно е со примената на правилната стратегија и правилната обука на менаџерскиот тим и вработените, да дојдеме до континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата.

Сето погоре кажано ќе биде елаборирано во овој магистерски труд.

ГЛАВА 1

1. Теоретски осврт на менаџментот и улогите на менаџерот

Со растот и развојот низ текот на годините, менаџментот добива посебна важност и улога во претпријатијата како носител на повеќе функции на работењето. Во денешното модерно општество, речиси и да не постои толку битен фактор каков што е менаџментот.

Менаџментот, според човековата и деловната организациска дејност, може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да се остварат посакуваните цели¹.

Менаџментот вклучува планирање, организирање, екипирање, водење или насочување, како и контролирање и организирање (група на едно или повеќе лица) или обид за остварување цел. Вештината подразбира користење и манипулирање на човечки, финансиски и природни ресурси.

Менаџментот може, исто така, да се однесува на личност или на луѓе коишто го вршат чинот на управување².

Управувањето со претпријатијата е мошне сложена работа, без оглед на нивната големина и пазарот на којшто работат. За да се справи успешно со предизвиците и задачите, менаџерот треба да биде добро обучен и да го поседува потребното знаење за извршување на задачите. Управувањето со компаниите не е програмиран процес, туку комплексен процес на донесување вистински, рутински, но и непредвидливи, тешки одлуки. Тешко е да се донесат правилни, вистински менаџерски одлуки. Не е залудна поговорката којашто вели дека тој што работи, тој и греши, оти дури и најуспешните менаџери прават грешки. Сепак, разликата меѓу просечен и слаб менаџер, како и успешен менаџер

¹Надица Савовска Менаџмент, Скопје, октомври 2014 година

²<https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>

е таа што успешните менаџери учат од своите грешки и не ги повторуваат, се надоградуваат самите себеси, а со тоа ѝ овозможуваат на својата компанија да ги оствари своите цели. Високото ниво перформанси и знаење се целите на менаџерите, како и нивната ефикасност и ефективност.

Планирањето како функција, организирањето, контролата, како и лидерството се мошне битни карактеристики коишто треба да ги поседува менаџерот. Тука спаѓа и успешното вршење менаџерски улоги.

Менаџерските улоги може да се сведат на три категории и тоа: меѓуперсонални, одлучувачки и информативни³.

Меѓуперсоналната улога се сведува на организациските цели на вработените, односно улога каде што лидерот е должен да ги обучува и да им го објасни целиот процес на унапредување на продажбата на вработените, како да ги извршат задачите на најдобриот можен начин и давањето услуги. Неопходна е и координација на активностите на вработените, како и деловни контакти со субјекти надвор од самата организација. Информативната улога всушност претставува мониторинг или анализа на податоците што доаѓаат од организацијата, како и информациите што доаѓаат надвор од организацијата. Овде станува збор за информирање на вработените за настанатите промени и за промените надвор од организацијата. Улогата на одлучување опфаќа какви програми и проекти ќе се организираат во организацијата, како и тоа кој и како ќе управува со нив. Со текот на времето, задачите и одговорностите на менаџерите на сите нивоа драстично се променети, а главни фактори за тие глобални промени на организација на работата во една компанија се глобалната конкуренција и експанзијата на информатичките технологии и електронската трговија. Силната конкуренција, како и стриктните пазарни услови ги подместуваат границите на овластувања на менаџерите и им се поставуваат задачи што се многу пошироки од традиционлните менаџерски задолженија. Исто така, менаџерите со креирање свои менаџерски тимови имаат функција за пренесување овластувања врз тимовите и групите што ги водат со цел создавање

³ Henri Mintzberg, The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980, p.57

поголема мотивација, создавање креативна атмосфера за работење, како и негување на систем на идеи и иновации, фаворизирање на тимска работа, како и зголемена меѓусебна доверба, почит и разбирање со вработените.

1.1. Значењето на менаџментот

Може да се истакне дека нема менаџмент без јасно определени цели што треба да се постигнат, а менаџментот ги детерминира патиштата преку кои ќе се стигне до нив. Со оглед на тоа што не е сеедно кој пат ќе се избере, може да се напомене дека менаџментот има клучна улога. Менаџментот е многу значаен, бидејќи од него зависи егзистирањето на претпријатието и неговата активност што е многу важна, како за една национална економија, така и пошироко.

Во современото општеството коешто е индустриски развиено, доминираат комплексни технологии и организацијата е таа којашто ги поврзува луѓето, знаењето и суровините за да се извршат задачи што ниту еден поединец сам не може да ги изврши.

Може да се истакне дека менаџментот е многу значаен, а честопати и пресуден фактор за успешен бизнис во современите турбулентни услови на работење. Во таа конотација, посебно се истакнува значењето на професионалниот менаџмент. Тоа конкретно значи дека професионалниот менаџмент не го врши претприемачот (сопственикот на капиталот), туку ангажираните професионални менаџери.

Питер Дракер смета дека во современите турбулентни услови на стопанисување, менаџментот е основа и фактор за успешен бизнис на секое претпријатие. Тој е неизбежен тогаш кога фирмата ќе достигне одреден обем на активност. Кога од системот на управување од страна на претприемачот треба да се премине на професионален менаџмент, критичната точка е од 300 до 1.000 вработени, во зависност од степенот на комплексност и диферентност на неговото работење, како и од способноста на претприемачот⁴ (Дракер, 1973).

⁴Peter F. Drucker Management: **Tasks, Responsibilities, Practices**. Harper and Row Publishers, New York (1973).

Главната преокупација на менаџерите е да обезбедат раст и развој на претпријатието, а тоа значи да се остварат неговите деловни и развојни цели. Значењето на менаџментот лежи и во потребата од ефикасно функционирање на претпријатието. Тоа конкретно значи да се постигнат целите на ефективен и ефикасен начин. Ефективноста е степен на којшто претпријатието ги остварува поставените цели. Всушност, тоа значи дали фирмата успева во остварувањето на целите што се однапред поставени, или значи обезбедување производи и услуги коишто потрошувачите ќе ги валоризираат. Од досега изнесеното може да се истакне дека ефективноста е квалитативно и квантитативно остварување на задачите на претпријатието, вклучувајќи ги и карактеристиките на аутпутот т.е. крајните резултати. Таа зависи од поголем број фактори и тоа: 1. Спецификација на производите и услугите; 2. Квалитетот на производите и услугите; 3. Сигурност на работењето на претпријатието; 4. Расположливост на производите и услугите и 5. Флексибилност на претпријатието. Ефикасноста пак, на претпријатието се однесува на трошењето на ресурсите во остварување на целите. При оценувањето на ефикасноста се зема предвид количината на сировини, пари и луѓе коишто се неопходни за добивање на претходно одредениот волумен аутпут. Ефикасноста може да се пресмета и преку износот ресурси што се користат за добивање краен резултат. Врз основа на досега кажаното, ефикасноста е пропорција на вкупните организациони ресурси што се употребуваат и крајните резултати што се остваруваат. Мерките што се користат за да укажат на ефикасноста на трансформацијата се: аутпут (производ/услуга) по вработен, користење (искористеност) на капацитетот, трошоци по единица производ, коефициент на обрт на средства и слично. Може да се истакне дека претпријатието мора во исто време да биде и ефективно и ефикасно, а тоа произлегува од ефективноста и ефикасноста на менаџерите.

1.2. Видови менаџмент

За да се постигне ефикасност и ефективност во работата, организациите просечно ангажираат (вработуваат) три вида менаџери и тоа: менаџери на

најниско ниво, менаџери на средно и менаџери на највисоко ниво на менаџментот и сето тоа хиерархиски подредено.

Таквата хиерархиска поставеност на менаџерите е со цел да се воспостави поделба на задачите и одговорноста. Притоа, менаџерите од најниско ниво одговараат пред менаџерите од средно ниво, додека менаџерите од средно ниво одговараат пред менаџерите од високо ниво. Истите тие менаџери на секое ниво имаат различна, но поврзана одговорност за користење на ресурсите за постигнување на зацртаната цел или унапредувањето на продажбата. Менаџерите од најниското ниво најчесто се надзор, додека тие од средното ниво ги надгледуваат оние од првата линија и одговараат за изнаоѓање најдобар начин за искористување на човечките ресурси за да се постигнат целите на самата организација. Менаџерите од високо ниво се одговорни за работата на сите сектори. Тие имаат одговорност за меѓусебната поврзаност и одговорност за преостанатите сектори, а ги одредуваат целите на компанијата или услугите што треба да се понудат на пазарот. Менаџерите од највисоко ниво се најодговорни во една компанија за нејзиниот успех или неуспех и нивната работа е под мониторинг на луѓе од компанијата, понекогаш дури и надвор од неа. Но, следејќи ги светските трендови, задачите и обврските на менаџерите од сите различни нивоа мошне динамично се менуваат во последниве години. Се цели кон тоа менаџерите од повисоките нивоа да им ги отворат хоризонтите и да им ги прошират гледиштата на менаџерите од подолните нивоа и да знаат што точно се случува во другите сектори на компанијата и заедно да изнајдат решенија на проблематиките што ги носи пазарот, односно сите заедно да дејствуваат за создавање соодветна стратегија за унапредување на продажбата и зголемување на профитот. Улогата на менаџерите низ минатото и денес е многу поразлична.

Денес се обраќа огромно внимание за грижа на корисниците, односно крајниот потрошувач на добрата и услугите да биде задоволен од консумацијата на доброто или услуга со цел да се задржат корисниците.

1.3. Менаџерите како реализатори на менаџментот

Менаџментот претставува мошне комплексна задача што во денешни секојдневни услови многу тешко може да биде извршувана само од еден човек, па по правило управувањето во компаниите е договорено на тим, односно на група луѓе-менаџери коишто мора да се добро обучени и да имаат соодветни знаења, искуство, како и други вештини потребни за успешно изведување на задачите и обврските.

Во денешното модерно време основните предизвици со коишто се соочуваат менаџерите се: поставување конкурентност на пазарот, односно одржување конкурентска предност, одржување етички стандарди, раководење со разна работна сила, користење на новите технологии, како и интернет маркетинг преку информатичките системи.

Менаџерите како реализатори на менаџментот се јавуваат како продолжена рака на менаџментот или во пракса, како извршители на директните задачи на терен, било во производството или на пазарот. Така, задачите што се договорени и стојат исправени пред компаниите како предизвици, ги решаваат менаџерите, имплементирајќи го менаџментот како управување со компаниите.

Менаџерите како реализатори имаат функција на главен извршител на задачите, па за доброто извршување на задачите мора да се погрижиме да бидат добро мотивирани. Мотивирањето најчесто го поврзуваме со желбата, целта, поттикнувањето, иницијативата и др. Мотивот означува внатрешна состојба што движи и дава енергија⁵. Бидејќи секоја индивидуа е различна, различни се и изворите на мотивација. Мотивите диктираат менаџерите да ги извршат нивните задачи. Со мотивирањето на менаџерите ќе придонесеме и тие сами да се погрижат за мотивирањето на останатиот дел од менаџерскиот тим, односно на вработените во една организација. Менаџерот треба добро да го познава својот тим за да може правилно да ги мотивира за извршување на зададените задачи, да ги поттикне и да ги охрабри вработените да дејствуваат и да ја преземат бараната акција.

⁵Бобек Шуклев, Менаџмент би, 2009 Скопје.

Добар менаџер е тој што ќе успее да го извади најдоброто од неговиот менаџерски тим и од вработените и заедно ќе успее во извршувањето на зацртаните цели и на тој начин ќе оствари позитивни резултати во неговата организација. Добрите менаџери не се мотивирани од самата потреба и сатисфакција за личен персонален успех, туку сакаат да имаат влијание за однесувањето на другите во самата организација. Поточно кажано, тие сакаат моќ⁶.

Менаџерот најпрво треба да биде лидер, да биде одлучен и храбар за да ги води другите кон извршување на целите во организацијата. Лидерската функција дури е и најважната функција што треба да ја поседува менаџерот и тој треба да биде вистински пример за сите вработени.

Ако менаџерот не ги поседува лидерските вештини, тој нема да може успешно да ги креира маркетинг стратегиите на организацијата и нема да ги оствари зацртаните цели. Основните особини на еден лидер се луцидност, идеалност, реалност, вредност, отвореност и сл. Лидерството се изразува и преку љубовта кон професијата, посветеноста кон извршувањето на задачите, а со тоа и мотивирањето на другите во организацијата.

Лидерството истовремено претставува и посебна активност, како збир на процеси со коишто менаџерите го насочуваат однесувањето на работниците за остварување на целите во организацијата. Под тоа се подразбира водење на другите преку своето искуство, сознанија, харизма, авторитет и личен пример.

Неоспорен е фактот дека знаењето на менаџерот во областа на менаџментот е пресуден за неговиот авторитет во организацијата за извршување на целите и задачите. Затоа, мошне важно е обуката и надоградувањето на менаџерите да бидат во тек со новините, како и со напредокот на модерната технологија за да се држи чекор со конкуренцијата и да се постигне успех како извршувач на менаџментот во организацијата.

⁶ David C. McClelland, David H. Burnham, "Power is the great motivator" Harvard Business review, march-april 1976, p.100.

1.4. Организациска поставеност на менаџерството

Организациската структура е шема на оддели (организациони делови) и работни активности и насочувања на однесувањето на поединецот и групата кон остварувањето на организациските цели. Организациската структура е важна, затоа што го осигурува правилното распоредување и одреденоста на функцијата и нивните меѓуодноси и тоа како влијаат на ефективностa на остварувањето на целите⁷.

Значи, организациската структура претставува систем, збир на работни задачи и работни односи во рамките на една организација, којашто определува како вработените ги користат ресурсите за остварување на целите на организацијата. За да имаме добра организациска поставеност, најважно е да одредиме кои ќе ни бидат заедничките цели. Откако ќе ги одредиме, преминуваме на запознавање со заедничките цели и поделбата на работата со цел зголемување на продуктивноста и ефективностa во организацијата. Следува координирањето со организациските цели, што е многу важен момент, за да не дојдеме во ситуација маркетингот да не може да ги пласира новите развојни производи на пазарот. На крајот, завршуваме со структурата на авторитетите или попрецизно кажано, правото на насочување на активноста на другите работници. Важно е да не се занемари што било од горенаведеното за да ни биде организацијата ефикасна и ефективна. Факт е дека живееме во поинаков начин на општествена поставеност и постојани промени на светско ниво што ја наметнуваат потребата од поинаков, односно современ пристап во размислувањата коишто се однесуваат на менаџментот. Секоја држава претставува дел од светот и мора да се приспособи на тоа. Потребите од промени се можност што ќе претставува основа за поинаков пристап во размислувањето како на организациско, така и на индивидуално ниво. Развивањето на системскиот начин на размислување, развојот на личната визија со изградени состојби за нејзино трансформирање во заедничка и споделена визија, формирањето и правилното функционирање на тимовите, ќе резултираат во градење организација

⁷Проф. д-р Трајко Мицески, Основи на менаџментот – интерен авторизиран материјал, Штип, 2009, стр.62

што се одликува со здрава клима, функционална организациска култура, како и примена на тимското водство. Тоа создава услови за конструктивен, професионален и креативен меѓусебен однос на сите менаџерски нивоа и на вработените, што претставува темел за градење, развој и примена на организациското учење. Организациите коишто учат, секогаш успеваат да обезбедат постојан раст и развој.

Организационата структура претставува скелет на организацијата, хиерархија на длабинските слоеви и вредности, систем на правила и јасна свест за нивното постоење, основна рамнотежа меѓу одделните нивоа, начин на поделба на работата и работните задачи во организацијата⁸.

Во секоја организација постојат голем број активности што секојдневно се реализираат во функција на достигнување на нејзините цели. Таквите активности претставуваат збир од повеќе задачи. Во тој поглед, поделбата на работата е значаен фактор за успешното работење. Секој член на организацијата ја добива онаа задача за којашто има предзнаења и којашто умее целосно да ја реализира. Многу често вработените, иако имаат знаења и се компетентни за извршување на одредена задача, дополнително добиваат инструкции или посетуваат обуки каде што ги прошируваат нивните знаења и ја зголемуваат нивната компетентност и сигурност во работата. За да се направи правилна поставеност на организациската структура, треба да се знаат сите задачи што се извршуваат во организацијата. Врз основа на нив, се врши анализа на основните или елементарните задачи. Следната фаза, којашто е предуслов за определување, односно градење на организациската структура, е групирањето на елементарните задачи според нивната функционална близина при реализација на одредена активност. Формирањето на задачите претставува синтеза на сите поединечни работи. Нивното групирање започнува со индивидуални поврзувања што се прошируваат на ниво на група и целосно се формираат на ниво на организација. Она што претставува важен елемент за функционирањето на организацијата е правилната координација. Доколку има тешкотии во нејзиното остварување, настануваат бројни конфликтни и хаотични ситуации.

⁸ Janez Jerovsek, Organizacija, motivacija, inovacija, "Nase teme" časopis 9/1988, Zagreb, str.2082.

1.5. Функции на менаџмент, способности и улоги на менаџерите

Според Fayol, Koontz, Hersey, Mills..., функциите на менаџментот се поделени на следниот начин: планирање, организирање и екипирање, раководење, мотивирање и комуникација и на крајот, контрола.

Планирањето може да се дефинира како перманентна акција со којашто организацијата настојува не само да се приспособи, туку и активно да влијае на условите што ја вршат својата активност⁹.

Планирањето е присутно во секој дел од човечкиот живот, без оглед дали се работи за планирање за потребата на компанијата или за приватни потреби.

Со планирањето, менаџерот подготвува услови за функционирање на компанијата во времето што е пред него. Кога планирањето е квалитетно, квалитетно е и живеењето и работењето. Преземањето акции без претходно направен план е погрешен потег. Доколку не се придржува до планот, менаџерот не може да ги реализира зацртаните цели, без оглед колку планот е добар.

Планираното може да не биде реализирано од оправдани и неоправдани причини. Некогаш е во прашање *виша сила*, односно фактори на коишто менаџерот не може да влијае во значајна мера. Меѓутоа, ако планираното не се реализира поради недоволното ангажирање на менаџерот или на вработените, тогаш тоа е неоправдано изостаната реализација.

Плановите се прават за различни временски интервали. Далекусежноста во планирањето зависи од тоа каде се наоѓа менаџерот во хиерархиската пирамида. Колку е менаџерот погоре во пирамидата, дострелот на плановите се поголеми.

Плановите може да се поделат на:

- долгорочни,
- среднорочни и
- краткорочни

⁹ Milosavljević dr. Momčilo, redactor, "Planiranje I razvojna politika preduzeća" "Naučna knjiga, Beograd 1980 str.83

Долгорочноста на планирањето зависи од индустријата во којашто се наоѓа компанијата и од реалните и потенцијалните фактори коишто можат да имаат влијание на работата на компанијата.

Долгорочните планови за една брзорастечка индустрија (како компјутерската индустрија, индустријата на мобилни телефони) би го опфаќале периодот од неколку години, додека во некоја спорорастечка гранка, тој период би изнесувал десет или повеќе години.

Со отворање на светскиот пазар, голем број од факторите почнуваат да бидат релевантни во реализирањето на планот, па станува сè потешко со сигурност да се постават долгорочните планови. Во поголем број случаи, долгорочните планови се засновуваат врз стратешки определби кон коишто треба да се стреми компанијата. Колку за пример, ако во сегашниот момент компанијата има 20% пазарно учество, а за идните 5 години се планира тоа учество да биде 25% или се поставуваат цели во наредните 5 години профитот да се зголеми за 7%. Врз основа на поставените генерални планови, се прават краткорочни парцијални планови, каде што се опфаќа секој сегмент од работењето. Таквите планови можат да бидат годишни, полугодишни и месечни, при што се настојува да се остварат целите поставени во долгорочните планови.

Бидејќи се прават за пократок временски период, краткорочните планови се значително пореални, бидејќи главно се познати сите фактори што можат да имаат влијание врз реализирање на планираното. Врз основа на овие планови, голем број менаџери, на сите нивоа, прават неделни и дневни планови со што ја зголемуваат нивната ефикасност во работењето.

Слично како одлучувањето и планирањето претставува секојдневна активност на менаџерите и никако не е еднострана функција што егзистира сама, бидејќи се планира кадар, производство и контрола. За целите на проучувањето, тие се одвоени менаџерски функции, но во практиката сите функции претставуваат една функционална целина и во сите менаџерски функции се јавува планирање, без коешто тие функции не би можеле да бидат реализирани.

Патот од идејата до реализацијата на бизнисот е тежок и непредвидлив, па планирањето што се врши за бизнис потребите, се нарекува бизнис план.

Бизнис планот се користи за:

- започнување нов бизнис,
- развој на постојниот бизнис,
- развој на нов производ или услуга,
- обезбедување финансиски средства,
- донесување менаџерски одлуки,
- развој на маркетинг алатките, како и
- контрола на работењето.

Постојат мали разлики ако бизнис планот се прави од потреба за започнување на бизнисот и бизнис план што се прави за компанија којашто е веќе етаблирана на пазарот.

Кога се изработува бизнис планот за потребите за започнување на бизнисот, се јавуваат голем број непознати параметри, но тоа не треба да го исплаши менаџерскиот тим којшто го изработува бизнис планот, бидејќи тие само треба да го стават на *хартија* она што планираат да го работат, како и начините на работење и условите што треба да бидат остварени.

Изработката на бизнис планот за потребите на компанијата што веќе има учество на пазарот е значително полесна варијанта, бидејќи менаџерскиот тим којшто го изработува бизнис планот е искусен и *прекален*, свесен за значењето на бизнис планот за остварување на целите на компанијата, па со поголем елан и со поголемо искуство се пристапува кон неговото реализирање. Искусните менаџери се свесни дека во бизнисот не треба да се оди со убедувањето дека е доволно многу работа и дека резултатите сами ќе дојдат, туку внимателно пристапуваат кон изработка на бизнис планот што го проширува видокругот и знаењето на менаџерот.

Можните грешки се прават на *хартија* и лесно се проверуваат голем број опции за да се одбере најдобрата. Со изработката на бизнис планот може да се утврди дека некоја идеја не е добра и таа треба да се отстрани како можност.

Менаџерите често се жалат поради недостиг на времето потребно за изработка на бизнис планот, но бидејќи бизнис планот има голема употребна вредност, времето не е залудно изгубено. Бизнис планот претставува деловна тајна и треба да се внимава конкуренцијата да не дојде до него, за да не го загрози неговото спроведување. Изработката на бизнис планот треба да е тимска работа, а оној менаџерски тим којшто го подготвил бизнис планот, треба и да го реализира, бидејќи е запознаен со можностите што ги нуди бизнисот.

Бизнис планот овозможува да се:

- постават цели,
- разработат идеи,
- согледаат сите предности и недостатоци,
- согледаат јаките и слабите страни, како и можностите и заканите,
- согледа ризикот,
- определи кои производи или услуги ќе се развиваат,
- изврши финансиско планирање,
- маркетинг планирање,
- менаџмент планирање,
- согледаат влијанијата од надворешните и внатрешните фактори, како и ред други прашања, коишто тешко можат да се презентираат во стеснет облик, бидејќи бизнис планот е еден опсежен документ, па за неговата изработка е потребно да се познаваат голем број релевантни податоци.

Со определувањето на целите кон коишто треба да се насочи работењето на компанијата, менаџерите го определуваат правецот на дејствување на компанијата како целина и на секој поединец како член на таа целина. Поставените цели мора да бидат SMART цели.

Бизнис планот треба да се ажурира, користи, усовршува и освежува, а врз основа на согледаните резултати, тој треба да се коригира, но и да служи за контролна врска помеѓу планираното и оствареното.

Организирањето е менаџерска функција којашто ја уредува улогата на поединецот во организациската структура и обезбедува комплетен прилив на потребни средства, односно ресурси за создавање на комплетната функционална целина што ќе овозможи правилно работење на сите сегменти во компанијата.

Тука подразбираме:

- навремен прилив на финансиските средства,
- навремено обезбедување на потребните машини и алати,
- квалитетен избор на локација,
- навремен дотур на сировини,
- навремена испорака на готовите делови,
- обезбедување на квалитетниот човечки потенцијал (менаџерски и неменаџерски),
- обезбедување работа за компанијата, односно сè што е потребно за непречено функционирање на компанијата како една функционална целина.

Организирањето претставува фаза во менаџерското работење, потребна за создавање поволни услови за работење на успешните тимови.

Со формирање на организациската структура, мора да се дефинираат задачите што треба да ги извршуваат вработените, според нивната способност и мотивираност. Потребно е организациските единици да се систематизираат и по можност да се даде опис на секое работно место, при што се создава управно раководна шема.

Организациската структура не служи само за определување позиции помеѓу луѓето опфатени со неа, туку таа има многу повеќе ефекти врз комуникацијата, функционирањето и ефективноста на различните бизнис функции во самиот бизнис.

При заедничкото дејствување, секој вработен во компанијата мора да си ја знае својата улога и исправно да ја извршува, онака како што е зацртана.

Обезбедувањето со кадар спаѓа во доменот на функцијата екипирање, но и во организирањето е опфатен дел од оваа проблематика, што претставува преклопување помеѓу организирањето и екипирањето. Поради тоа, голем број автори, функцијата организирање и екипирање ја набљудуваат како една активност. Без оглед што постојат некои заеднички елементи, ние сметаме дека сепак е добро да се изврши делење на овие функции, бидејќи во организирањето само делумно се обрнува внимание на кадрите, додека со функцијата екипирање се анализираат сите аспекти во работењето со кадрите (како да се дојде до нив, како да се обучат за правилно работење и како со нив да се управува, унапредува, отпушта).

Исто така, раководењето, мотивирањето, комуникацијата и координацијата како функции на менаџментот, имаат огромно значење. Правилното раководење овозможува позитивни резултати во унапредувањето на продажбата. Многу важно е и мотивирањето, зашто колку менаџерот е поуспешен во самото мотивирање на својот тим и вработените, толку тимот ќе биде поуспешен и попродуктивен. За попродуктивно работење во една организација важна е и комуникацијата помеѓу вработените што треба да се држи на завидно ниво, да се дискутира и дебатира за проблематиките со цел да се донесат правилни заклучоци, потоа да се донесе правилна маркетинг стратегија и таа да се имплементира.

Координирањето, исто така, е дел од менаџерските функции. Терминот координирање значи интегрирање и усогласување на активностите на посебните организациони делови (сектори или функционални области) на едно претпријатие за ефективно и ефикасно да бидат постигнати поставените цели.

Завршна фаза на секој бизнис план е контролата којашто претставува уште една менаџерска функција. Менаџерските функции планирање и контролирање се во меѓусебна корелација.

Во бизнис планот се дефинирани целите и параметрите што треба да се постигнат, па лесно е да се изврши контрола дали се остварува планираното,

дали заостанува и слично. Ако контролата покаже значителна разлика (планирано-остварено), треба да се побара причината и таа причина да се отстрани или да се изврши корекција на самиот бизнис план.

Понекогаш, некој фактор може да го наруши целото работење, а тоа да не се констатира благовремено, поради некавалитетна контрола. Би било најпожелно, сите да бидат свесни и да ја сигнализираат секоја непосакувана состојба (исто така пожелно е да се сигнализира ако работењето е правилно). Во таа област најдалеку се отидени Јапонците, коишто со соодветно стимулирање на вработените, обезбедуваат висок квалитет во работењето. Со тоа се одбегнува ситуацијата кога мора да се врши контрола на секој чекор од работењето, односно, фигуративно кажано, да се постави по еден контролор на секој работник. Во практиката е забележано дека ако работникот не е соодветно мотивиран, тој секогаш е во состојба да ја изигра контролата и да направи некоја грешка.

Сите големи планови на врвното раководство и сите напори за успешно реализирање можат да паднат во вода, доколку нема поддршка од вработените. Ако во една компанија постои голема свесност и одговорност во работењето, потребата за контрола и понатаму останува евидентна. Контролата понекогаш треба да се спроведува и дискретно, за да не се доведе во прашање угледот на некој добар работник или некој да биде навреден. Притоа, треба да се дојде до квалитетни податоци за работењето, за да не се работи на *чесен збор*, односно да не се случи некој да се скрие од контролата. Некогаш има потреба од постоење на периодична, а некогаш мора да има постојана контрола.

Се контролираат луѓето, трошоците, приходите, бројот на производи, големината на производство, шкартот, големината на продажбата, остварениот профит, утврдувањето на точноста и вистинитоста за финансиите, постигнатите резултати, состојбата на опремата и алатите. Многу е важно кој врши контрола, колку е стручен, но и колку е *чесен*.

Може да се прават тест контроли, односно да се врши менаџмент по исклучок (*management by exception*), каде што би се анализирале само исклучителни отстапувања. Најдобро е ако контролата може да се спроведе со лесно мерливи резултати (бројот на производите или слично), но некогаш тоа не е

случај, па контролата мора да се спроведе на пософистициран начин. Доколку во сметководството некој побргу ја врши работата, површно гледано, може да се помисли дека не работи добро, а дека другите се повредни, бидејќи подолго работат. Но, доколку менаџерот ја познава работата, тој лесно може да утврди за што се работи (бидејќи може да се работи за натпросечен работник). Заради тоа, менаџерите би било пожелно да ги поминат сите фази од работата, за да ја совладаат во детали.

Постојат и други видови контрола како: контрола по пат на периодични извештаи, книговодствена контрола, како и техничка контрола. Но, за секоја компанија се значајни и надворешните контроли што се спроведуваат од страна на финансиска, пазарна или санитарна инспекција, потоа контрола од страна на купувачите, контроли од страна на конкуренцијата и слично.

При секоја контрола, доколку се утврди непочитување на пропишаните параметри, следува казна. Таа казна може да биде укор, отказ, парична, па дури и затворска (доколку се направила финансиска проневера или е дојдено до драстично непочитување на законските обврски). Со внатрешната контрола, освен при драстични прекршоци, се решаваат проблемите во рамките на компанијата. Надворешните контроли за секоја компанија се многу позначајни и поопасни, бидејќи ако се откријат неправилности, инспекторите можат да пропишат големи финансиски казни, па дури и да ја затворат компанијата. Конкуренцијата секогаш ги контролира своите конкуренти, настојувајќи да пронајде слабост во нивното работење и тоа да го искористи. Но, и купувачите кога ќе купат производ, во текот на експлоатацијата вршат контрола на тој производ, притоа ширејќи позитивни или негативни сознанија.

Цел на сите овие контроли е да се пронајде релацијата планирано-остварено, да се утврдат отстапувањата и можните грешки врз коишто би се дејствувало, за да се подобри работењето на компанијата, без оглед што на одредени вработени функцијата контрола им буди негативни чувства (во смисол на асоцирање на казнување, ограничување на слободата и слично).

Способностите и улогите на менаџерите се делат на: интерперсонални, информативни и улоги на донесување на одлуките.

Интерперсоналните улоги опфаќаат улога на номиналното раководство, односно глава на организацијата што има улога на извршувач на протоколарните задолженија. Тука спаѓа улогата на лидер којшто ги мотивира и обучува вработените, како и улогата на поврзувач којшто претставува човек за поврзување меѓу менаџерските нивоа или човек за поврзување до деловните партнери, купувачи, добавувачи и сл.

Во информативните улоги спаѓаат: улогите на набљудувач, некој што врши контрола и набљудување како се одвиваат процесите во организацијата, исто така распространувачите на информации или портпароли на организацијата.

Во улогите на донесувачи на одлуките спаѓаат: улогите на претприемач, раководител при нарушувања, алокатор на ресурси и преговарачите.

ГЛАВА 2

2. Менаџерот како фактор за зголемување на продажбата во компаниите

2.1. Менаџерските способности, улоги и активности според хиерархиското и функционалното ниво и положба

Менаџерските способности или таканаречените менаџерски вештини во поширока смисла претставуваат сè што ни овозможува да менаџираме ефективно со сите расположливи ресурси.

Менаџерите коишто се обучени и коишто имаат способности, т.е. вештини добро да ги мотивираат вработените, имаат голема предност во компанијата. Мотивацијата на еден менаџер, како фактор за зголемување на продажбата во компаниите, игра голема улога. Овој тим на интеракција влијае и ја зголемува продуктивноста, а исто така влијае на задоволството на вработените, поставувајќи добар пример за нив.

Истражувањето покажува дека работодавците, пред сè, бараат менаџери коишто имаат истакнати лидерски особини и можат да ги лоцираат и забележат сите силни страни на вработените и да помогнат тие силни карактеристики да ги развиваат. Во оваа област свое место наоѓаат вештините од типот на охрабрувањето на вработените да земаат одговорност за проектите, создавањето енергична и високо мотивирачка работна средина за извршување на работите, укажување почит за достигнувањата на останатите и давање целосна поддршка за сработеното, обезбедување награди и стимулирање на вработените за добрите перформанси.

Друга вештина што е добро да ја поседува еден менаџер е решавањето на проблемите, односно комбинација од повеќе вештини што дава моќ да се пронајде или идентификува вистинскиот проблем за да биде решен пред да предизвика штета во работењето. Овие вештини бараат неверојатно чувство за забележување детали што може да влијаат на работењето. Врвните менаџери

можат да детектираат проблем уште пред да стане очигледен за другите во компанијата.

Аналитичките способности се исто така, мошне битна работа во менаџментот во една компанија при унапредување на продажбата во неа. Треба да бидеме подготвени и да знаеме кои информации ни се најрелевантни, како да ги собереме и класифицираме, што значат тие и како да ги толкуваме резултатите што ќе ги добиеме.

Менаџерските вештини што се важни за истакнување се: забележување на потенцијалните проблеми уште пред да се појават, идентификација на факторите што влијаат на проблемите, како и брзо и ефикасно решавање на проблемите.

Важна способност што треба да се издвои кај менаџерите е професионализмот. Врвните менаџери треба да имаат високи стандарди, со цел останатите вработени во компанијата да се угледаат на одличниот пример, да го следат и да се стремат кон него.

Искреноста, интегритетот и професионалноста се клучните особини за еден успешен менаџер. Успешниот менаџер го делат од другите особини како обезбедување исклучителни услуги за крајните потрошувачи со професионален став, истакнување и покажување силни морални вредности, дипломатски решенија за работни проблеми, преземање иницијатива за решавање и детектирање на проблемите, присуство на семинари за личен развој и слично.

Комуникацијата претставува една од најголемите одговорности што менаџерите мора да ја поседуваат, така што ефективната комуникација е клуч за успехот во зголемување на продажбата во една компанија, комуникација и со вработените и со останатите менаџери. Комуникацијата е човечка вештина којашто може да ја развиваме секојдневно, па затоа треба да сме способни да комуницираме вербално и пишано и сето тоа на врвно и ефективно ниво.

Најдобрите менаџери имаат способности да испратат јасна и гласна порака, да споделат битна, вредна информација, којашто е од карактер да помогне на сите да си ја завршат својата работа и да придонесат во унапредувањето на продажбата. За добра комуникација на сите нивоа во една компанија потребно ни е да имаме јасни, прецизни материјали за обука, отворено секојдневно да

комуницираме со сите соработници и вработени, успешно да преговараме за решавање на проблемите помеѓу вработените, да пробаме да поттикнеме некаков вид комуникација меѓу вработените коишто се повлечени, како и организирање и водење состаноци што се продуктивни.

Нашата конкуренција секогаш ќе се обидува да развива производи и услуги подобри од производите и условите во нашата компанија и затоа мора да бидеме иновативни. Иновативноста е, исто така, значајна менаџерска способност. Таа е клучна за развојот, конкурентноста, како и за унапредувањето и зголемувањето на продажбата во една компанија.

Компаниите коишто се држат до постојана иновација, опстануваат и се вивнуваат во самиот врв на пазарот, можат да привлечат нови клиенти и да ги задржат и задоволат постојаните клиенти. Пресудно е донесувањето различни идеи и перспективни идејни решенија за унапредување на продажбата, па затоа мораме да бидеме иновативни за да бидеме во тек со конкуренцијата.

За да ја унапредиме и зголемиме продажбата во компаниите, мора да ја развиваме иновацијата, да пронаоѓаме иновативни решенија за потребите на потрошувачите и да генерираме нови идеи за формирање маркетинг стратегии и кампањи. Овде спаѓа редизајнирањето на системите за зголемена продуктивност и функционалност, како и градењето модели за истражување и тестирање на нови идеи за производи. Сè на сè, тие се менаџерските способности што вредат да бидат истакнати кај еден менаџер и тој да нè донесе до успех на сите нивоа во нашата компанија. Од менаџерските способности се префрлуваме на улогите на менаџерите, како збир од активности коишто се карактеристични за менаџерските позиции.

Во какви улоги се наоѓаат и можат да се најдат менаџерите, најдобро може да се согледа од истражувањата на еден од најоригиналните истражувачи во менаџментот, и според мислењето на многумина, еден од водечките светски истражувачи во менаџментот, професорот Хенри Минсберг.

Професорот Хенри Минсберг има утврдено дека менаџерите можат да се најдат во десет улоги што ги има поделено на три групи: интерперсонални, информативни и одлучувачки¹⁰

Некои автори овде ги додаваат и административните улоги.

Во интерперсоналните улоги спаѓа предводникот како фигура, глава на компанијата, којшто има задолжение да одработи рутински обврски како организирање протокол, пречек на клиенти, потпишување документи и слично. Тука спаѓаат и лидерите коишто се одговорни за мотивацијата на сите подредени во компанијата. Лидерот ги обучува и врши објаснување на подредените како тие на најефективен и економичен начин да ги извршат зададените задачи во производството или давањето на услугите.

Во интерперсоналните улоги спаѓа и координаторот, којшто е линк за посредување. Тој ја одржува мрежата на контактирање со надворешните компании и поединци, ги координира активностите и на вработените во самата организација, контактира и врши координација со субјекти надвор од организацијата.

Информативната улога на менаџерите претставува еден вид мониторинг во самата организација. Мониторингот врши анализа на сите информации што доаѓаат од самата организација, како и информациите коишто доаѓаат однадвор. Тука, исто така, спаѓа личноста задолжена за ширење информации наречена пропагатор, којшто ги шири анализираниите информации во самата организација и известува за промените настанати во надворешното опкружување.

Последната алка од информативната улога на менаџерите е портпаролот, лице коешто информира за активностите во самата организација на надворешното опкружување.

Улогата на одлучување ја започнуваме со претприемачот. Тој врши истражувања во организацијата и надвор од неа, иницира нови стратегии и насоки во коишто треба да се движи организацијата, одлучува за програмите и проектите што ќе се водат во неа. Понатаму, во поставеноста на улогите на одлучување

¹⁰ Mintzberg, H. (1973) The nature of Managerial work, Harper and Row, New York

следува кризниот менаџер или таканаречениот помирител. Кризниот менаџер ги решава состојбите настанати во организацијата кога имаме вонредни околности или кризи предизвикани одвнатре или однадвор.

Оттука преминуваме на алокаторот на ресурси или буџетарот, којшто е одговорен за распоредот на сите ресурси. Тој го подготвува буџетот и врши алокација на финансиските средства во организацијата. Завршуваме со улогите на одлучување со преговарачот т.е. договарачот, којшто е должен да ја претставува организацијата на важни преговори како што се преговорите со добавувачите, синдикатот, склучувањето договори и слично.

Напоменаваме дека некои автори на горенаведеното ги додаваат и административните улоги, па ќе спомнеме збор два и за нив.

Административните улоги ги вршат организаторите на канцелариското работење преку започнување и финализирање на деловни работи, основи за докажување на законитоста во работењето, потврда за влез и излез на документи, правилна заверка, експедитирање на материјал и слично. Во административните улоги на менаџерите спаѓаат, исто така, контролорот на политика и управувачот на буџетот.

Сето ова сликовно е илустрирано со табелата што е дадена во текстот.

Одговорностите, но и задачите на самите менаџери во сите нивоа во последните неколку години драстично се изменети, а како главни фактори за таквите промени се јавуваат глобалната конкуренција, како и развојот на информатичките технологии, интернет платформите и интернет трговијата.

Табела број 1. Улоги на менаџерите според Хенри Минсберг¹¹.

Table 1. Managerial roles according to Henry Minsberg

<i>Интерперсонални улоги</i>	<i>Опис</i>
1. Фигура предводник којшто ја симболизира главата на организацијата	Има задача да одработи одреден број рутински обврски, пречек на клиенти, потпишување документи и слично
2. Лидер	Одговорен за мотивацијата на подредените
3. Координатор	Одржува мрежа на контактирање со надворешните организации и поединци.
Информативна улога	ОПИС
1. Контролор - мониторинг	Бара, прима и складира различни информации од интерен и екстерен карактер
2. Личност задолжена за ширење информации – пропагатор	Ги шири информациите во организацијата
3. Портпарол	Дава информации за организацијата во надворешното опкружување
Улога на одлучување	ОПИС
1. Претприемач	Го истражува опкружувањето, иницира нови чекори во работењето и промени, презема ризик
2. Кризен менаџер-помирител	Ги решава проблемите во кризни и конфликтни ситуации
3. Алокатор на ресурси	Одговорен за распоредот на сите ресурси.
4. Преговарач	Задолжен да ја претставува организацијата на важни преговори (со синдикат, добавувачи и сл.)
Административни улоги	
1. Организатор на канцелариското работење	
2. Контролор на политиката во организацијата	
3. Управник на буџетот во организацијата	

¹¹Извор: Menadzment, Branislav Masić, Beograd, 2010, str.37

Во последно време, силната конкуренција, како и мошне строгите пазарни услови во скоро сите сегменти на работење имаат предизвикано сосема поинакво делување на организациите и менаџерите, така што доаѓаме до степен, на менаџерите да им се зададат задолженија коишто се многу посеопфатни, пошироки и различни од нивните традиционални задолженија.

2.2. Менаџерите на продажба и нивните компетенции и заложби

Менаџментот на продажба се фокусира на функцијата продажба во една организација и може да се дефинира како процес од анализирање, планирање организирање, раководење и контрола на продажните активности во една организација¹².

Професионалниот пристап кај менаџерите за продажба подразбира формирање и унапредување на стратегиски нивоа во една организација, јасно дефинирање на пазарот каде што ќе ги пласираме нашите производи и услуги, согледување нови пазари за освојување, како и типови производство за унапредување на продажбата. Менаџерите на продажбата треба да знаат како плански и тактички да влијаат за обезбедување развој и унапредување на продажбата во една организација. Со нивните оперативни нивоа на делување, тие имаат обврска да обезбедат посебни, единствени и модернизирани мерки за унапредување на продажбата. Менаџерите за продажба се должни да бидат во тек со најновите технолошки развиени методи на пласирање на производите и услугите на пазарот за да бидеме конкурентни на пазарот. Многу битен фактор е процесот на интернационализација, процес којшто ни отвора нови врати на пазарот. Интернационализацијата ни овозможува да ги пласираме нашите производи и услуги на пазарот којшто, без разлика на културните и јазичните бариери, како и самите навики на крајните потрошувачи, ни овозможува раст и развој на организацијата, како и унапредување на продажбата. Од сето тоа произлегуваат и повисоки трошоци за работење во однос со излегувањето на домашниот пазар, но крајниот ефект врз унапредувањето на продажбата

¹² Menadzment prodaje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanije, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str. 60

покажува позитивни резултати. При интернационализацијата имаме поголема конкурентност и построги правила на игра, но тоа е прилика да провериме колку сме како организација, конкурентни и способни да држиме чекор со меѓународната конкуренција. Менаџерите на продажба како директни учесници во самата продажба на нашите производи или услуги се должни да ги воочат потребите на нашите крајни потрошувачи, како и на потенцијалните купувачи, а со тоа да ги презентираат и предностите што ги нуди нашиот производ со цел да се задоволи потребата на постојаните купувачи или потенцијални идни купувачи.

Менаџерите на продажба се многу важен фактор во унапредувањето на продажбата во организацијата. Нивните основни задачи се реализацијата на планот за продажба и раководењето на самата продажба. Тука спаѓа организирањето тим за продажба и нејзиното унапредување, како и координација на самиот продажен тим. Не го исклучуваме стручното усовршување, посетата на некои семинари или обуки за дополнување на нивната стручност и знаење во земјата и во странство. Менаџерите на продажба предлагаат мерки за унапредување на работењето со цел да се постигне зголемување на продажните резултати. Менаџерите за продажба се должни да одржуваат и комуникација со сите постоечки, но и со нови потенцијални соработници за да се одржи развој на пазарот, како и да се планира унапредувањето на продажбата во согласност со пазарните можности. Менаџерите за продажба имаат задача да формираат понуди и со нив да ги контактираат потенцијалните нови или постојани клиенти за да се задржат конкурентни на пазарот и да обезбедат пазарен раст. Контролата на набавката, како и контролата на продажбата се исто така дел од нивните обврски и одговорности. За да обезбедат унапредување на продажбата, менаџерите за продажба треба постојано да ги унапредуваат и зголемуваат ефикасноста и ефективноста во работењето и да ги подобруваат вкупните перформанси на организацијата. Тие мора да ја користат предноста на информатичките технологии и електронската трговија за да бидат во тек со конкуренцијата и да ја задржат конкурентноста на пазарот.

Менаџерите за продажба мора да поседуваат специфични способности и вештини за унапредување на продажбата во една организација. Имено, тие мора

да поседуваат способност за преговарање развиена и унапредена на завидно ниво, треба да бидат убедливи и да знаат како да градат професионален однос со потрошувачите за да ги задоволат нивните потреби и да ја унапредат продажбата. Менаџерите за продажба исто така, треба да имаат развиени аналитички и презентациски вештини за да можат добро да ги презентираат предностите што ги нуди нашиот производ или услуга, треба совесно да ја работат својата задача, да бидат одговорни и предадени на работата.

2.3. Предизвици и потреби на менаџерите и вработените во однос на зголемувањето на продажбата во една компанија

Во текот на работењето, менаџерите и вработените во една организација се соочуваат со секојдневни предизвици, но и нови потреби за унапредување на продажбата во самата организација со цел, максимизирање на профитот во неа.

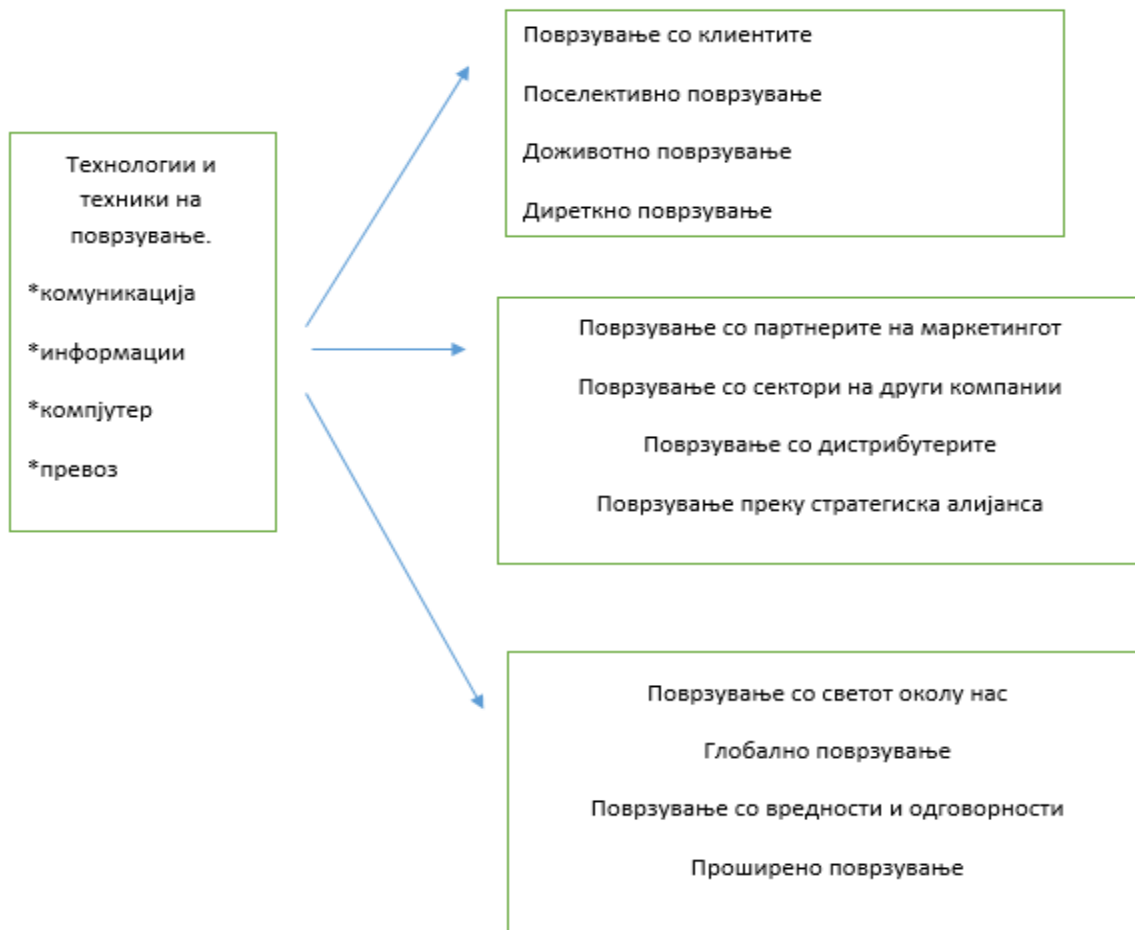
Секојдневјето ни диктира нови предизвици, брзи промени, остварување конкурентска предност, динамика со којашто таа се менува, а ние треба да бидеме подготвени да ги прифатиме тие промени и истовремено исполнувајќи ги барањата на клиентите, да бидеме конкурентни на пазарот.

Денес главен маркетинг-предизвик е поврзаноста, т.е. слободно може да се рече дека секој човек е поврзан со секого, на нови и на многу други различни начини (пример преку многубројните социјални и други електронски медиуми и сл.)¹³.

Динамиката и темпото на развојот, посебно на електронската комуникација, доведуваат до нови предизвици со коишто се соочуваат менаџерите во денешното време на брзи промени, а со тоа се создаваат и потреби од континуирано обучување за да се биде во тек со новиот технолошки развој за унапредување на пазарот. Имено, порано било потребно многу поголем временски период за да добиеме некоја информација за некој важен настан, но денес со електронските комуникации и мас-медиумите сето тоа е многу поедноставно, отколку во минатото.

¹³Стратегиски маркетинг, проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2013 година, стр.17

Всушност, самиот технолошки развој ни диктира промена и менување на нашата маркетинг концепција и ни поттикнува нови маркетинг стратегии што ги сметаме како предизвици во ова модерно и динамично време во коешто живееме.



Слика број 1. Маркетинг поврзување¹⁴

Figure number 1. Marketing connectivity

Според прикажаното на слика број 1 маркетинг поврзување, ги согледуваме промените што ни ги носи технолошкиот развој во средствата коишто ги користиме за маркетинг и унапредување на продажбата. Од ова согледуваме како секојдневните предизвици со коишто се соочуваат менаџерите со цел унапредување на продажбата, ги тераат да размислуваат и да изнајдат нови пософистицирани начини да се поврзат со пазарот, со веќе постоечките клиенти,

¹⁴Сликата е преземена од Стратегиски маркетинг, проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2013 година, стр.18

како и со потенцијалните нови клиенти, со партнерите внатре, но и надвор од компанијата, како да се следи и да се биде во тек со процесот на интернационализацијата. Од оваа слика на маркетинг поврзувањето, мошне јасно се гледа дека денешниот тренд на поврзување како главен маркетинг предизвик за менаџерите, се одржува преку дигиталната технологија, а се согледува како тие влијаат врз маркетинг поврзувањето. На тој начин доаѓаме до заклучокот дека менаџерите мора да бидат добро обучени и да ги следат светските трендови на поврзување за да останат во тек со конкуренцијата.

Исто така, управувањето со односите со крајните потрошувачи во ова модерно време на таканаречена дигитална економија претставува предизвик за организациите коишто работат во ова ново електронско окружување. Имено, организациите коишто ја користат интернет платформата како инфраструктура за работење, мора да се приспособуваат и во секој момент да бидат подготвени да одговорат на новите предизвици што таа дигитална економија ни ги наметнува, како и потребите на софистицираните потрошувачи. Доколку организацијата сака да биде конкурентна и да опстане на пазарот, мора да биде подготвена да одговори на овие современи предизвици.

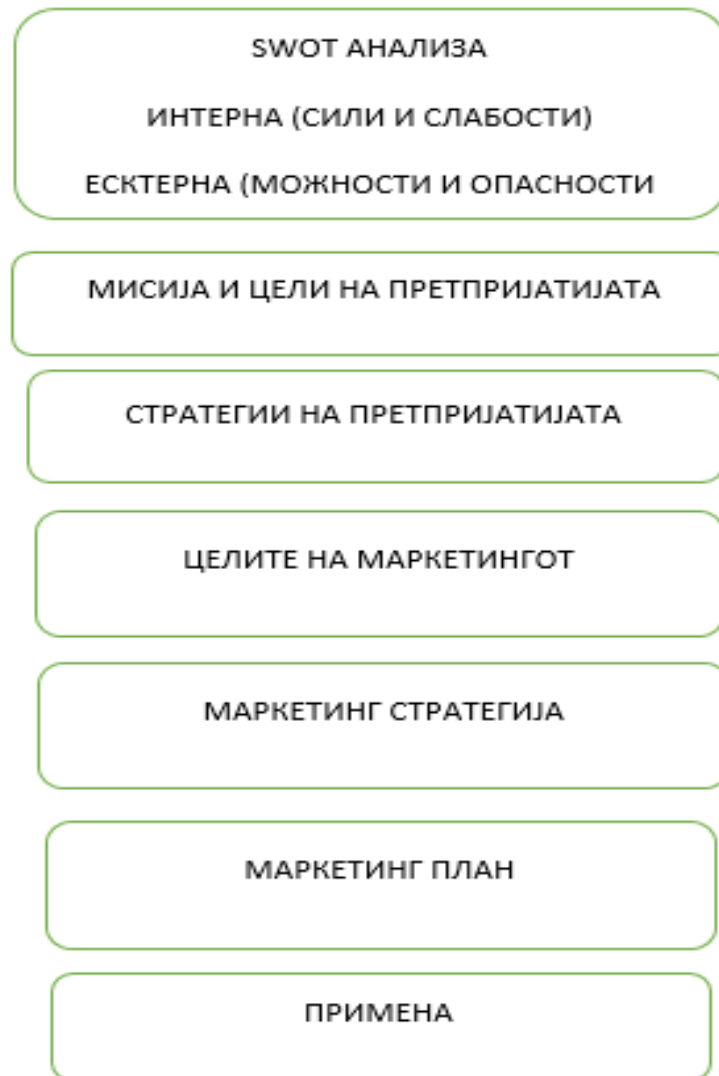
Како дополнителни предизвици коишто може да се појават, би можеле да се наведат следниве: да се најде соодветна фреквенција што е слободна, по можност во светски рамки; да се реши проблемот што се однесува на радиосигналите коишто имаат конечен досег; да се обезбеди приватноста на корисниците; да се земе предвид мобилноста на сметачите; да се гради систем со доволен пропусен опсег, земајќи ја предвид и економичноста.¹⁵

Резимираме со тоа што сите овие појави што влијаат врз современата економија, а со тоа и врз организациите, претставуваат предизвик за којшто менаџерите треба да бидат подготвени, навремено да ги детектираат и да реагираат со реорганизирање, формулирање и имплементација на нови посоефистицирани стратегии за нивно побрзо надминување.

¹⁵ Угриноски, А. Неделкоски, В. Прирачник за информатика и комуникациска технологија,,Скопје,2006,стр.12

2.4. Планирање, организирање, раководење и контрола на продажбата

Одличното и правовремено планирање и организирање, беспрекорното раководење со продажбата и контролата врз неа, ни овозможуваат да бидеме конкурентни на пазарот и да ја унапредиме продажбата. Планирањето претставува комплексен процес и од него произлегуваат низа активности групирани во следниве фази:



Слика број 2. Процес на стратегиско планирање на маркетинг активностите¹⁶

Figure 2. Strategic planning process of marketing activities

¹⁶ Ferrell C. O. G. H. Lucas and D. Lisch 1994, Marketing strategy, south western publishing company, Cincinnati p.4
Сликата бр.3 е преземена од Стратегиски маркетинг, проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2013 година, стр.65

Самиот процес на планирање во поголемиот број случаи започнува со таканаречената SWOT анализа, односно анализирањето на силите, слабостите, можностите, како и опасноста од ризици. Врз основа на таканаречената SWOT анализа, преминуваме на втората фаза во процесот на планирање каде што ја дефинираме нашата цел, нашата мисија и ја дефинираме стратегијата на организацијата.

Со мисијата ги утврдуваме основните причини за постоењето на организацијата, па тргнуваме од самите потрошувачи, конкуренти и интерните фактори во една организација (расположливите ресурси, областите во коишто делуваме и сл.). Добро дефинираната мисија ни дава одлична основа да добиеме одговор на клучни прашања од типот:

- На кои видови потрошувачи им се обраќаме;
- Кои специфични потреби треба да ги исполниме;
- Кои стратегиски можности ни претставуваат предмет на потенцијално остварување;
- Со кои стратегиски предности организацијата располага во однос на конкуренцијата.¹⁷

Откако ќе ја дефинираме мисијата во организацијата, се префрлуваме кон целите на маркетингот како една од основните работни функции во самата организација и така целите ни го трасираат патот до изборот на идеална стратегија за функционирањето на организацијата и унапредувањето на продажбата во неа.

Сите овие претходно наведени фази се во меѓусебна тесна поврзаност, па преку изборот на маркетинг стратегијата во организацијата за унапредување на продажбата, доаѓаме до наредната фаза, а тоа е маркетинг планот. Срцевината на секоја маркетинг програма во организациите е изработката на квалитетен маркетинг план. Маркетинг планот претставува основно средство за комуникација помеѓу пораките што сакаме да им ги пренесеме со нашите производи или услуги

¹⁷ Menadzment prodaje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanije, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str.63

на нашите тековни потрошувачи во организацијата или потенцијални нови потрошувачи.

Маркетинг планот може да го разбереме како збир на активности што ги опфаќа нашите маркетинг стратегии, тактики, преземени активности, трошоците, како и проектираните предвидени и очекувани резултати за коишто се однесува маркетингот. Тој е најчесто во форма на пишан документ каде што се опфатени маркетинг активностите со коишто треба да ги исполниме нашите зацртани маркетинг цели. Неговата цел е да ги координира бизнис целите, да го дефинира и сегментира пазарот на којшто ќе делуваме, да го дефинира маркетинг миксот со којшто нашата организација ќе нè претстави на пазарот и да ги систематизира сите активности за избраните маркетинг стратегии. Маркетинг планот во пракса е динамичен документ што може, а и треба да трпи промени, односно да се менува одвреме-навреме.

Маркетинг планот претставува бескраен циклус којшто има свој почеток, но не и крај, или со други зборови, тој би требало никогаш да не заврши. По извршувањето на сите овие фази од планирањето, треба да ги примениме во пракса.

Организирањето на продажбата се однесува на планираното производство и пласирањето на нашите производи или услуги заради постигнување ефикасно и ефективно задоволување на потребите на нашите потрошувачи.

Ефективната организација мора да овозможи воспоставување потребна хиерархија со цел делегирање и спроведување на задачите коишто се насочени кон реализација на продажните цели на организацијата, при што посебно мора да се земе во обзир потребата за обезбедување на што поцврста интеграција и координација на продажната функција со останатите организациски делови на една компанија¹⁸.

Така, организациската структура треба да го следи патот за групирање на продажните активности во хомогени работни места и задачи, за да се обезбедат механизми за неопходна координација. Од организациските структури на

¹⁸ Calfee D., Organize Sales Force to Meet Changing Marketplace Needs, Marketing News, 24/90, str. 30

продажната сила и на целото претпријатие се очекува да бидат ефективни, ориентирани кон маркетингот, усогласени со продажната активност, стабилни, флексибилни и да имаат широк спектар на организациски карактеристики. Овие структури ги условуваат менаџерите за продажба да остварат голем број поврзани задачи за решавање на организациските проблеми.

Според моделите на организирањето на продажбата, постојат три основни модели на организирање на продажбата:¹⁹

- *Линиски модел на организирање на продажбата*

Линискиот модел е соодветен за малите претпријатија коишто во својата палета на продажни производи имаат мошне мал ограничен број производи на ограничена територија.

- *Функционален модел на организирање на продажбата*

Функционалниот модел за организирање на продажбата е ретко применлив, пред сè поради удвојувањето на командните функции и ограничувањето на можноста за контролирање. Овој модел е најсоодветен за големите претпријатија коишто имаат константна продажба од страна на традиционалните купувачи.

- *Линиско функционален модел за организирање на продажбата*

Овој модел претставува модел за организирање на продажбата којшто најчесто наоѓа своја примена. Тој претставува комбинација од претходните два наведени модела со тоа што, во овој модел се анулирани недостатоците од претходните два модела. Се користи од страна на голем број средни и големи претпријатија, односно претпријатија што имаат голем број продавачи, сложени производи во својата палета на производи, коишто се пласираат на поголем број пазари и опфаќаат поголем број крајни потрошувачи.

Контролата на продажбата и менаџерската функција се директно поврзани. Самите менаџери и лидери се дел од управувачкиот систем преку други директни извршители. Имено, менаџерите ги завршуваат нивните задачи преку други извршители коишто ги организираат, мотивираат, насочуваат и ги контролираат менаџерите за продажба. Контролата е неопходна, бидејќи информациите што ги

¹⁹ Menadzment prodaje, drugo izmenjeno I dopunjeno izdanje, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str. 89

добиваме од неа ни ја покажуваат вистинската слика за работата на претпријатието. Менаџерската функција наметнува задолжителна контрола на реализираните активности на непосредните извршители.

Поврзано за тоа управување со продажбата, постојат три основни контролни механизми:²⁰

- *Анализа на продажбата;*
- *Ревизија на продажбата;*
- *Анализа на трошоците.*

Анализата на продажбата има за цел да ги востанови продажните перформанси по повеќе различни критериуми со цел да ги запознае добрите и лошите страни што произлегуваат од продажниот процес.

Ревизијата на продажбата претставува вториот метод за контрола на продажбата што се реализира откако ќе се заврши анализата на продажбата. Тој се темели на нејзините резултати. Ревизијата на продажбата претставува систематска и критичка анализа, ослободена од претходните предрасуди, како и оценка на примарните цели и на политиката при продажната функција, нејзиното организирање, методите и процедурите, како и личноста којашто е ангажирана да ја спроведе оваа политика за постигнување на зацртаните цели.²¹

Анализата на трошоците претставува насочување на дефинираниот буџет, монетарно заклучен преку анализа на тргувањето во организацијата, којшто се однесува на стандарден временски период од најчесто една година. Анализата на трошоците може да ја дефинираме и како плански трошоци планирани на годишна основа.

²⁰ Still R., R, Cundiff E. W., Govoni N.A.P., Sales management decisions, strategies and cases, prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, str.640

²¹ Still R., R, Cundiff E. W., Govoni N.A.P., Sales management decisions, strategies and cases, prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, str.640

2.5. Користење на интегрираните маркетинг комуникации за унапредување на продажбата

Маркетингот во директен превод значи пазар, па така, иако има многу едноставно објаснување, сепак тој е многу покомплексен поим. Од неговото настанување, па сè до денес, маркетингот постојано се надоградува и развива. Денешните маркетинг концепти во организациите се засновуваат на тоа да изградат долгорочни односи со крајните потрошувачи и да ги задоволат нивните потреби, бидејќи само задоволните потрошувачи можат да бидат лојални потрошувачи, а тоа е она по што копнее и кон што се стреми секоја организација. Во денешно време најчеста употребувана дефиниција за маркетинг е онаа што е објавена од Американската асоцијација за маркетинг. Таа гласи: *Маркетингот е организациска функција и збир на процеси за креирање, комуницирање и испорачување на вредности до крајните потрошувачи и функција за управување на односите со потрошувачите на начин што од тоа имаат корист и организациите и нејзините вложувачи.*²²

Интегрираните маркетинг комуникации се концепт на планирана маркетинг комуникација којашто ужива дополнителна вредност.

Интегрираните маркетинг комуникации исто така, играат значајна улога во унапредувањето на продажбата. Интегрираните маркетинг комуникации претставуваат создавање ефективна и ефикасна порака, којашто треба да стигне и да допре до крајниот потрошувач. Промовирањето како процес на координација на сите дејствија преземени од страна на една организација, треба да ја трасира траекторијата за пренесување на информацијата до крајниот потрошувач, со цел убедување на потрошувачите да ги продадат добрата или услугите на пазарот на којшто ги пласираат нивните добра или услуги. Воспоставувањето комуникација на самиот производител со пазарот, па и во нашиот случај на истражување со случај во дрвната индустрија, што спаѓа во производство на добра за пазарот за широка потрошувачка, комуникацијата треба да биде дел од внимателно изрежирана и контролирана промотивна програма.

²² www.ama.org

Традиционално, промотивниот микс вклучува четири елементи: економска пропаганда (рекламирање), унапредување на продажбата (продажна промоција), односи со јавноста и публицитет и лична продажба, но во последно време како дел од таа целина се сметаат и директниот маркетинг, како и интерактивните медиуми/интернетот.²³

Со правилна комбинација на овие елементи, организацијата може да креира и да одржи ефикасна комуникација со крајниот потрошувач, а со тоа да обезбеди унапредување на продажбата.

²³ George E. Belch & Michael A. Belch, "Advertising and Promotion – Integrated Marketing Communications Perspective", Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2003, стр.24

ГЛАВА 3

3. Согледување на влијанието на современите трендови на промени врз продажната парадигма

3.1. Обука на вработените за препознавање и прифаќање на позитивните промени на влијанието врз продажбата

Најважниот капитал со којшто располага една компанија се човековите ресурси, односно човечкиот капитал. Затоа, повеќето компании коишто се од поголем обем, имаат посебен оддел посветен на нив. Во човечките ресурси неопходно е постојано да се инвестира, затоа што тоа е во директна корелација со основната цел на секоја компанија, а тоа е зголемувањето на профитот. Инвестициите подразбираат нивна континуирана обука што треба да се извршува ефективно и ефикасно на начин што компанијата ќе биде во можност да се приспособи кон промените во своето опкружување.²⁴

Методите на обука се разновидни и се применуваат во зависност од дејноста со којашто организацијата се занимава, како и од поставените цели на самата обука.

Најчести методи на обука се²⁵:

- **Обука на самото работно место** - Оваа обука е традиционален и популарен вид што се состои во тоа на вработените да им се дават работни задачи коишто се извршуваат под водство на вработено лице со искуство на тоа работно место.
- **Замена или ротација на работното место** - Обуката се состои во планско и временски ограничено преместување на вработениот што се наоѓа на обука од едно на друго работно место, коешто е во врска со извршувањето на неговата работна задача.
- **Менторство и обука на неквалификувано лице** - Обуката се состои во тоа што поединецот на работното место се обучува со помош на искусен

²⁴ Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E. (2003): Business Communication Today, str. 16.

²⁵ Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E. (2003): Business Communication Today, str. 17

стручњак, односно кандидатот ја учи работата преку согледување на работните задачи што ги врши искусно и квалификувано стручно лице.

- **Симулација** - Овде станува збор за таков вид обука којашто се врши со помош на методи надвор од работното место и има цел идното вработено лице да се обучува во услови идентични на оние што ќе ги има на работното место, на начин, каде што е потребно кандидатот целосно да го совлада начинот, условите на работа и опремата што ќе ја применува во вршењето на работните задачи.

- **Предавање** - Овој класичен вид обука на идните кандидати за работно место се состои во тоа што тим на професионалци без оглед дали е од самата организација или надвор од неа, држи предавања коишто се потребни за стекнување одредени знаења и вештини во комбинација од практиката и секојдневното работење.

- **Методи засновани на технологија** - Во согласност со овој метод, компаниите користат начини на обука засновани на технологии. Предноста на овој метод е тоа што е поевтин, лесно достапен за сите и го карактеризира широк спектар информации. Како најчести методи засновани на технологии се: учењето од далечина, видео конференција, учење со помош на многубројни софтвери, учење по пат на интернет и онлајн курсеви коишто поради нивната разновидност, актуелност и достапни цени, го привлекуваат вниманието на современите компании, како и корпоративните информативни портали каде што 24 часа дневно вработените имаат пристап до сите информации и знаењата што им се неопходни за постепена обука за одредени работни задачи.

3.2. Усовршување на менаџерите за користење на влијанието на современите трендови за подобрување на продажбата

Покрај обуката на вработените во една компанија, потребно е да се обрне внимание и на усовршувањето на менаџментот, при што за реализацијата на оваа цел се изготвуваат посебни програми со цел, менаџерите да се стекнат со нови знаења и вештини.

Доколку менаџментот е подготвен да одговори на деловните предизвици на променливото опкружување, се создаваат и услови за подобрување на резултатите на компанијата како целина. Програмите за обука на менаџментот може да се организираат внатре во рамките на самата компанија (обука, курсеви, ротација на работни позиции, професионални програми), а постојат и универзитетски програми како што се менаџмент бизнис академија (МБА).²⁶

Како што во делот на обуката за вработените, најпознат метод за обука на работното место беше учењето преку ротација на работното место, истиот метод се применува и кога е во прашање менаџментот.

Најчести методи што се применуваат и се карактеристични претежно за менаџментот се методот анализа на случај и менаџерски игри.

Во првиот случај менаџерот анализира и решава некој интересен проблем на компанијата, а со своите решенија и одлуки се консултира со останатите менаџери во обуката. Во вториот случај на менаџерски игри, менаџери најчесто во групи по пет луѓе меѓусебно се натпреваруваат во пазарни услови што се симулираат. На тој начин, секоја група не знаејќи за решението на другата група, одлучува за проширување нов пазар, за нови видови производи и услуги, начин на нивно рекламирање, како и количина на парични средства што се потребни за сите овие активности.

3.3. Анализа и предвидување на влијанието на современите фактори на промени

Современите услови на работа се подложни на огромни промени за коишто компанијата мора да биде свесна и да биде во состојба да се приспособува, затоа што промените се чести и непредвидливи и се јавуваат во различни временски интервали.

Промените го карактеризираат современиот економски живот и се разликуваат како од аспект на нивното достигнување, така и од аспект на последиците што ги предизвикуваат.

²⁶Šire, Thill, J.V., Bovee, C.L. (2007): Excellence in Business Communication, Pearson, Prentice Hall, str. 14 – 28.

Во таквите динамични услови на стопанисување, менаџментот на една компанија е принуден да бара нови начини за тоа како успешно би ја извршил својата функција. Во тој контекст, едно од основните прашања на кое треба да се даде одговор се однесува на утврдувањето на субјектот којшто треба да биде или е веќе е лидер во регулирањето и функционирањето на системот на механизмот на вертикална размена²⁷.

После настанувањето и развојот на пазарната ориентација и сè поголемата примена на маркетинг концептот во предвидувањето на модерната пазарна економија, доаѓа до значајни промени на релација на деловните односи помеѓу производителот и трговијата.²⁸

Оттука може да се издвојат неколку фази во корелација на гореспоменатиот однос²⁹:

- Фаза на доминација на трговијата на големо над производителите и над трговијата на мало;
- Фаза на доминација на производителот над трговијата, благодарение на примената на маркетингот што го имплементирал компанијата;
- Фаза на воспоставување рамномерни сили и односи коишто настануваат по применетите маркетинг стратегии од страна на трговските компании;
- Фаза на воспоставување сè поширока вертикална кооперација и интеграција помеѓу производните и трговските организации;
- Доминантна улога на големите, повеќефилијални и глобално ориентирани малопродажни синџири.

Привидната рамнотежа во однос на силите помеѓу производителот и трговецот е нарушена со примена на стратегиското управување и спроведување на структурните промени во трговијата што се појавуваат кон крајот на дваесеттиот век. Таа трговија дава основен тон на функционирањето на развиени

²⁷ S. Lovreta, D. Radunović, G. Petković, J. Končar, Trgovina teorija i praksa, savremena administracija, 2000, str. 265

²⁸ Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 714

²⁹ Lovreta, D. Radunović, G. Petković, J. Končar, Trgovina teorija i praksa, savremena administracija, 2000, str. 266

пазарни стопанства, коешто е една од основните причини поради којашто се зборува за трговска или за малопродажна револуција.³⁰

3.3.1. Глобализација и интернационализација

Условите на стопанисување во 21 век ја принудуваат секоја компанија да го приспособи својот настап на пазарот во пошироки рамки, без оглед на тоа колку нејзината дејност и да се чини да биде на локално ниво. Едноставно, процесите на глобализација и интернационализација бараат од секоја компанија да го преиспита својот делокруг на работа и да ја трансформира својата визија и мисија на глобално ниво. Тие процеси влијаат директно и индиректно врз корпоративната филозофија на начинот на работа и доколку компанијата не се адаптира на промените коишто процесите на глобализација и интернационализација ги бараат од неа, ќе биде прашање на време кога таа ќе почне да го преиспитува своето постоење на пазарот.

Глобализацијата како процес е заснован на идејата за здружување на сите ресурси во производствениот процес, почнувајќи од луѓе, т.е. човечки ресурси, капитал, финансии, осигурување на работењето, а со тоа и интегрирање на сите пазари на глобално ниво. Глобализацијата е процес на трговска либерализација и слободно може да се каже дека глобализацијата претставува слободна трговија. Таа може да ги натера сите фактори на интеграција, сите претприемачи и поединци да ги здружат нивните сили за заеднички настап на поширокиот пазар, што од своја страна значи дека таа создава можности за подобри перформанси, но исто така, таа своевидно претставува ризик и закана по работењето. Од теориска гледна точка, глобализацијата претставува сеопфатен општествено економски и политички процес што излегува од рамките на регионалните, националните, расните, верските ограничувања и времето и добива глобален карактер³¹.

³⁰S. Lovreta, Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, 1999, str. 7

³¹ Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001, str.193

Постојат различни видови глобализација³²:

- глобализација на процесот;
- глобализација на индустријата;
- глобализација на делувањето;
- глобализација на пазарите;
- глобализација на меѓународните економии.

Глобализацијата на процесот претставува поцврсто поврзување на поединечните делови на светската економија или окрупнување на националната економија во единствена целина. За разлика од конзервативниот начин на поврзување којшто се заснова главно на меѓународната трговија, плаќањето и тековите на капиталот, овде станува збор за различни облици на соработка коишто подразбираат цврста поврзаност, како на националната економија, така и на непосредните економски субјекти.

Глобализацијата на индустријата се согледува во активноста на економските субјекти коишто се поврзани преку меѓународни инвестиции, производство, трговија и развој, односно освојување нови пазари, како и експанзија на технолошките и организациските предности, со цел намалување на трошоците и ризикот. Во глобалната индустрија, конкурентската предност на една компанија во една земја зависи од истата позиција и сила на своите конкуренти во индустриската гранка. Судбината на поединечните компании во современи услови зависи од технолошкиот и развојниот потенцијал на водечките компании во индустриската гранка.

Глобализацијата на делувањето претставува своевиден деловен одговор на сеприсутната меѓузависност, поврзаност и достапност на поединечни делови од светскиот пазар. Таа се појавува како рационален одговор на меѓународно ориентираните компании на сè поприсутната и распространета глобализација на светскиот пазар преку либерализација на светската трговија и релативизирање на

³²Menadžment prodaje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanije, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str. 166 -168

националните граници, односно светот се третира како еден глобален и достапен пазар и реална подлога за имплементација на деловните активности.

Глобализацијата на пазарот доведува до сè понагласено релативизирање на националните граници и бариери што, како последица, ја има за перцепција целиот свет, како отворен расположлив пазар. Таа ја нагласува меѓузависноста и достапноста на поединечни делови од светскиот пазар, коишто се третираат како општа реалност во современи услови. Со условите што ги диктира глобализацијата, претпријатијата мора да се приспособуваат на новонастанатите услови за да обезбедат максимизирање на профитот, да бидат во тек со самата глобализација и да не трпат загуба.

Глобализацијата на меѓународните економии е производ на растот на бројот на транснационалните компании, а пред сè на бројот на нивните филијали. Таа несомнено го намалува економскиот суверенитет на секоја земја. Покрај производните транснационални компании, процесот на глобализација доведува до развој на транснационалните компании од областа на услугите и информатичките технологии. Правилата во глобализацијата на меѓународните економии се пропишани од организации како што е Светската трговска организација, Светска банка, Меѓународен монетарен фонд, Меѓународна организација за стандардизација и др.

Процесот на интернационализација во целост е компактибилен во горенаведениот процес на глобализација и се однесува, пред сè, на вршење на економските активности и деловните функции надвор од границите на земјата во којашто компанијата има седиште. Кога станува збор за интернационализација се зборува за:

- интернационализација на делувањето,
- интернационализација на производството,
- интернационализација на малопродажбата и сл.³³

³³Menadzment prodaje, drugo izmenjeno I dopunjeno izdanije, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str. 170

Интернационализацијата на делувањето претставува правец и стратегија на раст и развој на компанијата, надвор од националните граници, коишто се засноваат на прифаќање на современите тенденции во развојот на светскиот пазар и технологиите со прифаќање на важечките стандарди и правила на меѓународните конкурентски односи³⁴.

Интернационализацијата на производството претставува процес на поврзување на националните производствени економии што доведува до создавање меѓународни компании. Овој процес се одвива со економска интергација на националните економии, формирање заеднички компании, извоз на капиталот и сл. На тој начин настануваат мултинационални и транснационални компании коишто го либерализираат процесот на производство насекаде низ светот.

Интернационализацијата на малопродажбата претставува развој на малопродажните активности надвор од националниот пазар и седиштето на трговската компанија. Овој процес на интернационализација на малопродажбата се појавува како директна последица на глобализацијата и интеграцијата на светскиот пазар.

3.3.2. Демографските промени

Највреден капитал со којшто располага една компанија е човечкиот капитал и од него најмногу зависи нејзината крајна цел - максимизација на профитот. Оттука, таа треба да обрнува посебно внимание на човечките ресурси со коишто располага, а тие се поврзани и зависат од демографските промени на коишто е подложно секое стопанство. Како што крајна цел на секоја компанија е зголемениот профит, така примарна цел и приоритет на секој поединец во компанијата е тенденцијата кон подобар стандард за живеење што, меѓу другото, значи и зголемени приходи. Тие две корелации претежно се во постојан судир, но тоа не мора да биде секогаш случај, така што барањето и изнаоѓањето баланс

³⁴Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001, str.244

помеѓу нив е тајната на успешноста во работењето на секоја компанија, без оглед на нејзината големина или индустриски сектор.

Основна претпоставка за успешно дејствување на пазарно ориентираната компанија претставува адекватната и благовремена реакција на промените во едно општество, како на промените во демографското опкружување во вид на раст на населението, разликата во старосните групи и друго. Во фокусот на економските субјекти мора да бидат актуелните пазарни трендови, новиот начин и стилот на животот на луѓето. Повеќе анализи и истражувања укажуваат на значајни промени во поглед на префинетоста, навиките и културата на потрошувачите. При проучувањето на пазарот, најголемо внимание посветуваме на големината и растот на населението, старосните структури и етничкиот состав, образовното ниво и различните регионални карактеристики.

Ниту една компанија не може да го избегне ризикот што со себе го носат демографските промени и не може да функционира како херметички затворена целина и да остане имуна на нивното влијание, затоа што станува збор за природна закономерност: луѓето стареат, мигрираат на различни релации и постојано се во потрага по подобри услови за живеење и работа. Затоа, секоја компанија мора да ги има предвид демографските промени коишто можат да бидат од различна природа (социо-економски, биолошки или интелектуални) кога развива стратегија за реализација за своите краткорочни или долгорочни цели, односно демографските параметри да се приспособат на компаниското делување. Тука, пред сè, се мисли на миграциите на човечките ресурси од едно место на друго, без оглед дали станува збор за миграции од локален или глобален карактер. Пример за тоа е иселувањето како најголем удар што може да го претрпи една национална економија, затоа што во човечкиот фактор државата има инвестирано преку своите институции, а тој придонесува во создавањето бруто домашен производ во туѓа економија, без оглед на процесите на глобализација и интернационализација.

Во најважните демографски промени спаѓаат: вкупниот број население, просечниот животен век, глобалната нееднаквост во приходите којашто расте од година во година, а чијшто јаз се продлабочува, структурата на домаќинствата во

којашто секоја група има различни потреби и потрошувачки навики, општествено културното опкружување и зголемениот интерес за здравјето на луѓето.

Кога зборуваме за демографските промени, се појавува тенденција на сè поизразена фрагментација на пазарот, на бројни микропазари коишто меѓусебно се разликуваат од различен аспект. Оттука и потребата за микромаркетинг стратегија на компаниите коишто вклучуваат задоволување на потребите и желбите на потрошувачите од посебниот пазарен сегмент на начин, на којшто самата стратегија ќе ги задоволи специфичните потреби на потрошувачите од тој сегмент.

3.3.3. Маркетинг односите и бенч маркетингот

Покрај своите маркетинг стратегии со кои една компанија настапува на пазарот, а што треба да бидат пред сè, уникатни и препознатливи како за постоечките потрошувачки, така и за потенцијалните, таа треба да има предвид и што прават нејзините конкуренти и кои методи и начини ги применуваат во своето функционирање, односно процесот на бенч маркетинг кој претставува “процес на мерење и споредба на компаниските перформанси, наспроти оние на конкурентите и стандардите во индустријата”.

Овој процес претставува континуирано мерење и споредба на деловните резултати што ги постигнува една организација во однос на оние на лидерот во индустријата, каде било во светот, а со цел прибавување информации што ќе ѝ помогнат на организацијата да преземе акција за подобрување на своите економски перформанси.³⁵

Кога зборуваме за бенч маркетингот, може да разликуваме:

- Компетитивен бенч маркетинг, којшто претставува споредување на една организација со други слични или идентични организации.
- Функционален бенч маркетинг, којшто претставува споредување на производите, услугите и деловните функции на компанијата со истите

³⁵ Grupa autora, Ekonomski recnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001, str.43

репери на најдобрата и најуспешна компанија, независно од тоа со што се занимава.

- Интерен бенч маркетинг, кој претставува споредба на гореспоменатите параметри, внатре во рамките на една компанија.
- Генерички бенч маркетинг, којшто има доста сличности со функционалниот, но во фокусот ги има клучните деловни процеси.

Бенч маркетингот е неопходен доколку компанијата сака да го анализира своето функционирање и успех во работата, релативно наспроти начинот на работа на својата конкуренција. Оттука и изразот “бенч-маркетинг”, односно “од клупа” да се согледа настапот на најдобрите играчи на пазарот за да се направи обид да се постигнат барем истите резултати, ако не и подобри.

Споредбата на внатрешните деловни активности со активностите на пазарниот лидер дава извонредно добри резултати коишто се материјализираат во зголемени деловни перформанси, подобра прифатеност од страна на потрошувачите и успешна диференцијација во однос на конкуренцијата. Затоа може да кажеме дека примената и инкорпорирањето на бенч маркетингот во компаниското портфолио на маркетинг стратегиите овозможува таа да ја детерминира ефективноста на нејзините напори, споредено со стандардните во нејзината индустрија.

3.3.4. Развивање на маркетинг на цел, индивидуален и глобален маркетинг

Иако компанијата во своето работење има една единствена цел - максимизирање на профитот, нејзината реализација вклучува имплементација и интеграција на други, помали и посебни цели од сите аспекти на производствениот процес. Едноставно кажано, остварувањето на целта на поголем профит треба да биде сублимат на различни други цели во чијашто реализација треба да бидат поставени посебни маркетинг стратегии. Така, на пример, ако посебната цел е освојување пазарен сегмент со посебна потрошувачка група, компанијата треба да развие посебна маркетиншка стратегија како да се приближи до одредената потрошувачка група. Такви посебни

маркетиншки стратегии коишто имаат различни цели, треба да се изработат за кој било аспект од процесот на производство.

Маркетингот на цел уште се нарекува и таргет маркетинг и претставува избор на целни пазарни сегменти и пазарна позиција што компанијата сака да ја заземе внатре во посакуваниот пазарен сегмент.

Менаџментот на компанијата е исправен пред една од најважните одлуки што треба да се донесе, а тоа е изборот на пазарот кон којашто цели. Од таа одлука зависат и понатамошните активности поврзани со работењето, инвестициите, пазарната ориентација и конкуренцијата. Во овој аспект може да кажеме дека бројни проблеми се појавуваат во однос на потрошувачите, просторната дисперзираност и хетерогеност во нивните побарувања, па затоа наместо да конкурираат на сите сегменти од пазарот или да развиваат еден вид понуда на целиот пазар, компаниите попрвин бираат целни пазарни сегменти кон коишто ги концентрираат своите активности. Како и да е, целниот пазарен сегмент треба да биде доволно голем и капитално интензивен. Посебно е важна хомогеноста внатре во пазарниот сегмент и неговата различност и преференции во однос на остатокот од пазарот, како ефектите од целниот маркетинг би дале максимални резултати.

Индивидуалниот маркетинг на компанијата треба да биде насочен кон тоа како потрошувачите да знаат да ја разликуваат нејзе како целина од останатите конкуренти на пазарот или производите и услугите што таа ги пласира на пазарот, односно потребата од нивно брендирање. Трендот на индивидуализација зазема сè поголеми размери и се појавува во различни облици и форми на индивидуалитет, самоиницијативно учење, преземање одговорност, самостојно донесување одлуки и сл.

Кога зборуваме за самоиницијативното учење, вредно е да се спомене дека индивидуализацијата со себе носи и модерни форми на учење, како што се I learning, web learning и сл. Тој начин на учење бара самоорганизација и самодисциплина, а истовремено овозможува стекнување нови знаења и вештини коишто не ни се достапни преку вообичаените начини на пренос на знаењето.

Денешното образование полека губи од масовноста и станува привилегија на поединците, односно се приспособува на нивните желби, интереси и можности, при што економската и политичката ситуација влијаат на понудата и побарувачката. Борбата за работно место и желбата за понатамошно образование го ставаат поединецот пред избор - каде, кога, како, сам или со некого?³⁶

Глобалниот маркетинг ги опфаќа маркетинг активностите на претпријатијата коишто се фокусирани на следниве активности:

- Намалување на трошоците како резултат на намалување на вложениот труд преку користење посовремена техника и технологија,
- Поголем трансфер на производот, марката и идеите преку филијалите во другите земји,
- Зголемување на глобалните сегменти (како на пример, проширување на сегментите за глобалните тинејџери и глобалната елита) и
- Подобрување на врските помеѓу националната маркетинг инфраструктура и глобалната маркетинг инфраструктура што резултира со подобро управување и поефикасно и поефективно работење.³⁷

3.3.5. Интернет маркетинг

Во современи услови на стопанисување, а во согласност со потребата на компаниите да бидат што е можно поблиску до своите купувачи, сосема е разбирливо најголемиот дел од маркетинг стратегиите да се одвиваат на интернет, којшто го претставува најголемиот глобален пазар моментално којшто се користи за трговија, учење, комуникација и слично. Велиме најголем глобален пазар, затоа што секојдневно доаѓаат сè повеќе и повеќе луѓе. Самиот поим интернет маркетинг е од поново време и претставува маркетинг на производи и услуги преку користење дигитални технологии, првенствено на интернет, но и на

³⁶ Menadzment prodaje, drugo izmenjeno I dopunjeno izdanije, Vladimir P. Matović, Beograd, 2012, str.180

³⁷ Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey. p.29

други платформи. Други називи за интернет маркетингот коишто се користат, се дигитален маркетинг и онлајн маркетинг. Без оглед на називот, тој во себе ги апсорбира сите маркетиншки активности што се одвиваат *онлајн*.

Интернетот го намалува или во потполност ги елиминира економските последици на географска оддалеченост и просторна дислоцираност. Со примена на интернетот започнува нова ера во глобалното дејствување што се согледува во процесот на автоматизација на продажбата, снабдувањето и дистрибуцијата, којшто претходно не беше изедначен. Бројот на деловни трансакции што се вршат преку интернетот постојано расте, се прибираат и пласираат сè повеќе и повеќе деловни информации, се здружуваат заинтересирани групи потрошувачи, деловни луѓе или експерти од различни области.³⁸

Постојат повеќе причини заради коишто една современа компанија треба да користи интернет и да ги имплементира своите стратегии на таа платформа, а тоа се: преголемиот ризик од игнорирањето на интернетот, информирање на потенцијалните корисници на компанијата, го зголемува известувањето, создава 24-часовна поддршка, го олеснува контактот со продавниците на пооддалечените места, има пристап до медиумите, отвора и меѓународен пазар, а истовремено го опслужува и локалниот пазар и регрутира потенцијален персонал.

Интернет маркетингот во себе вклучува широка лепеза стратегии и тактики, како што се маркетингот преку социјални медиуми, маркетингот на нивната содржина и оптимизирање на пребарувањето. Постојат седум типа интернет маркетинг: маркетинг преку социјални медиуми, инфлуенсер маркетинг, здружувачки маркетинг, имејл маркетинг, маркетинг на содржина, оптимизирање на пребарување и платено рекламирање.³⁹

Интернетот претставува најголем глобален пазар, што во себе вклучува многу национални и регионални пазари коишто се различни од секој аспект и се одликуваат со различна општествена работна и културна средина. Компанијата мора да ја приспособи својата интернет маркетинг стратегија на начин што ќе биде свесна за разликите што постојат на овие пазари, а истовремено ќе го

38 Časopis Ekonomika preduzeca, Savez ekonomista Srbije, Beograd, januar/februar, 2003, str.1)

39<https://www.oberlo.com/blog/beginners-guide-7-types-internet-marketing>

задржи стандардот на своите производи и услуги. На тој начин, со имплементација на успешна интернет стратегија, компаниите што порано ќе откријат кои пазари ќе станат глобални, ќе имаат конкурентска предност во однос на сите останати и со својот пристап ќе придонесат за развој на самата индустрија во целина.

Најпознат пример во којшто, една компанија ја применува својата интернет маркетинг стратегија, претставува електронската трговија (e-commerce) што може да се дефинира како автоматизација на трговски трансакции со користење на компјутер и комуникациски технологии.⁴⁰

Кога зборуваме за електронската трговија, ги имаме предвид активностите што имаат за цел создавање едноставни брзи трансакции помеѓу компании и поединци коишто во себе вклучуваат размена на пари, стока и обврски. Самата електронска трговија настојува да ги искористи предностите на економијата, да ги намали грешките и временскиот циклус на траењето на трансакциите и високиот степен на приспособливост. Таквиот висок степен на приспособливост на производот или услугата, го прави купувачот задоволен.

3.3.6. Користење на социјалните мрежи како интернет маркетинг алатка за зголемување на продажбата во компаниите

Во современи услови на стопанисување и имплементирање на интернет стратегиите, главно место заземаат социјалните мрежи што компанијата ги користи за реализација на своите цели. Нивната улога е да се зголеми визуелното присуство на производите и услугите што компанијата ги нуди пред посакуваната целна потрошувачка група. Затоа, несомнено се вели дека социјалните мрежи се најдобар метод за промоција на производствениот спектар што го нуди една компанија. Со правилната имплементација на социјалните медиуми во маркетинг стратегијата на една компанија, може да се обезбеди нејзина конкурентска предност во областа каде што се натпреварува.

40 D. Šapić, E-commerce – poslovanje preko interneta, Daniel Print, Novi Sad, 2004, str.11

Секој бренд на компанијата може да биде промовиран преку соодветна социјална мрежа и на тој начин, пасивните потрошувачи да се претворат во активни фанови и лојални потрошувачи коишто секогаш ќе бидат информирани за новостите врзани со компанијата.

Постојат повеќе социјални медиуми што една компанија може да ги искористи за реализација на своите цели, а вредни да се напоменат се:

- Facebook којшто моментално брои повеќе од еден билион потенцијални корисници и денес претставува платформа што секоја компанија мора да ја користи во современиот бизнис свет. Без оглед на обемот на компанијата, дали станува збор за мала или голема компанија, преку facebook таа може да биде сигурна дека дел од нејзините потенцијални потрошувачи се веќе корисници на таа платформа.

- Instagram којашто претставува втора најпопуларна социјална мрежа после Facebook, а е карактеристична по тоа што, брендovите се многу поизразени, отколку на претходно споменатата платформа.

- Youtube претставува прва интернет-видео платформа, доста популарна помеѓу помладата популација. Во денешни услови младите гледаат многу повеќе видеа на Youtube, отколку на кој било кабелски оператор. Бројот на корисници на овој социјален медиум од ден на ден се зголемува сè повеќе и повеќе, а карактеристично за помладата популација е што таа платформа се обидуваат да ја користат за заработка, а истовремено и како можност себеси да се промовираат пред поголемите потенцијални купувачи.

- Twitter што како платформа се роди најпрво помеѓу информатичките генијалци, а својата популарност ја стекна преку начинот на изразување и себепромоција. Во моментот, таа социјална мрежа е многу попопуларна и користена во Соединетите Американски Држави, отколку каде било на друго место во светот.

- LinkedIn којашто како платформа има израснато како база на податоци каде што различни бизнис професионалци ги нудат нивните услуги или бараат работа во различни сектори. Карактеристично за оваа платформа е што таа, со

текот на времето претрпе многу промени и успеа да одолее на предизвиците што со себе ги носи модерниот дигитален свет.

Сите горенаведени социјални мрежи како интернет маркетинг алатка за зголемување на продажбата во компаниите се меѓусебно тесно поврзани.

Постојат и други социјални мрежи што не се толку популарни и вредни за да ги обработиме.

Постојат повеќе апликации што компанијата во користењето на социјалните медиуми може да ги користи за да се приближи до своите потрошувачи. Тука доаѓа до израз пред сè креативноста на самиот менаџмент на компанијата, но како најраспространети начини можат да бидат фото, видео и хаштаг натпревари, наградни игри, квизови, анкети, подароци за најуспешните, купони и инстант награди, но и развивање специфични страници и контакт форми.

Иако навидум користењето на социјалните мрежи во реализацијата на интернет маркетиншките цели изгледа лесно, сепак тоа претставува многу повеќе од едноставна задача. Најчести грешки што маркетинг менаџерите ги прават при користењето на социјалните медиуми се:

- **Споделување премногу содржина**, иако е јасно дека целта на бизнис профилите на социјалните мрежи на компанијата е да го промовира својот бизнис и своите производи и услуги до потрошувачите со цел, зголемување на обемот на продажба. Едноставно, споделувањето на премногу промотивна содржина може да биде контрапродуктивно и да придонесе компанијата да ги изгуби своите потенцијални потрошувачи.

- **Споделување премногу често објави** - Слично како и претходното, споделувањето објави премногу често знае да иритира и како последица да има негативни коментари. Затоа, мора да се има предвид балансот и времето во споделувањето на содржината.

- **Игнорирање коментари од потрошувачи** - Откако компанијата ќе направи интеракција со својата целна потрошувачка група, најголема грешка што може да ја направи е нивно игнорирање или игнорирање на нивните коментари, затоа што во мноштовото коментари не може сите да бидат со пофални зборови.

Логично е да има и такви коишто ќе бидат негативни и компанијата мора да знае како да се справи со нив, а не да ги игнорира.

- **Недопирање до целната група** - Дури и тогаш кога компанијата мисли дека прави сè како што треба за да допре до целната публика, презентирајќи им одлична содржина и промоција на своите производи и услуги, може да се случи тоа да не допре до посакуваната публика. Затоа, неопходно е компанијата да биде сигурна дека ја насочува својата содржина кон посакуваната целна група. За да ја елиминираме таа опасност, потребно е да се изврши добро истражување на пазарот, за да ја одбереме нашата целна група.

- **Водење повеќе или премногу профили** - Водењето повеќе профили бара доволно време и вештини, но пред сè искуство и знаење како сето тоа да се направи. Доколку компанијата е присутна со профилите на социјалните мрежи насекаде и секогаш, многу е веројатно дека ќе ги изгуби целите кон коишто се стреми.

Карактеристично за интернет платформите и социјалните медиуми е тоа што во современи услови на стопанисување, сите овозможуваат интеракција едни со други и на тој начин пристапот до потрошувачите е доста брз и лесен, а истовремено самите потрошувачи имаат можност да го гледаат својот бренд на нивната омилена платформа или платформата којашто најмногу ја користат.

3.3.7. Реинженерингот и современите трендови на организациските дизајнирања за подобро адаптирање за прифаќање на позитивните промени

Низ историјата, голем број компании се одлучувале на радикални чекори во работењето со цел да му дадат рестартирање на производствениот процес или да го обноват од корен.

Реинженерингот од теориска гледна точка се дефинира како радикален редизајн на деловните процеси со користење нова технологија и мотивирање на членовите на организацијата.⁴¹

Овој пристап подразбира дисконтинуитетно размислување, идентификација и напуштање на застарените правила и фундаментални претпоставки на коишто се заснова постоечкото делување. Овој зафат се нарекува уште и бизнис реинженеринг којшто, како филозофија е роден во осумдесеттите години на дваесеттиот век кога неколку компании од американскиот пазар, значително ги подобриле нивните бизнис перформанси преку радикални промени на работните процеси што ги изведувале. Со помош на реинженерингот, компанијата не го менува своето подрачје на работење, туку комплетно ги менува процесите што следат во обновување на своите деловни активности или нивна комплетна замена.⁴²

Кога зборуваме за процесот на реинженеринг, мора да се има предвид дека станува збор за фундаментални радикални и темелни промени во работењето, а не за промени од помал обем, затоа што реинженерингот треба да се насочи кон додавање дополнителна вредност на потрошувачите, односно да даде понуда којашто конкурентите не се способни да ја достигнат.

Како прв чекор кон диктирањето на смислата, целите и ширината на реинженерингот, се бара одговор на следниве прашања што први ги имаат поставено соработниците од една бостонска консултантска група:

- Кои единствени предности за потрошувачите треба да ги усвои реинженерингот?
- Која потрошувачка група треба да биде во центарот на вниманието?
- Кои способности треба компанијата да ги засили или прибави за да биде водечка во дејноста?
- Што е најбитно што треба да се направи?⁴³

41 Grupa autora, Ekonomski recnik, Ekonomski fakultet Beograd, 2001, str.244

42 M. Milisavljević, J. Todorović, Marketing strategija, Ekonomski fakultet, 2000, str. 25

43 Reengineering and Beyond, The Boston Consulting Group, Boston, 1993

Техниката што е слична на реинженерингот, а во којашто и самиот реинженеринг спаѓа како процес, е управувањето со тотален квалитет. И двата процеса ги имаат во фокусот деловните активности како основна анализа и почнуваат од претпоставката дека квалитетот во деловните процеси е основа на секоја општа конкурентска вредност. Но, меѓу овие два процеси има и разлики што се поголеми од нивните сличности. Ако управувањето со тоталниот квалитет има за цел со помали постепени промени да се настојува да се одржи контрола на процесот, реинженирингот настојува да оствари драстични промени во времето, трошоците и квалитетот, вклучувајќи и радикални промени во процесите. Значи, кај управувањето со тоталниот квалитет, појдовна точка претставува постоечката ситуација, каде што зборот тотално значи дека сите во компанијата треба правилно да реагираат на потребите на потрошувачите. Ако квалитетот значи потрошувачите да го добијат она што го посакуваат и ништо помалку од тоа, управувањето значи дека е прифатено становиштето од страна на раководството на компанијата и вработените, дека фокусот треба да биде на потребите на потрошувачите во поглед на квалитетот на производите и услугите што се нудат.

Глава 4

4.Емпириско истражување

4.1. Методологија на емпириското истражување

4.1.1. Оправданост на емпириското истражување

Земајќи го предвид горенаведеното во овој магистерски труд, апсолутно е оправдана појавата за истражување на улогата на менаџерот за унапредување на продажбата во една компанија.

Имено, овој проблем ќе биде разгледан од аспект на теоретско објаснување на менаџерот и неговата улога во компанијата за унапредување на продажбата, осврнувајќи се на пример од работата на менаџерот за унапредување на продажбата во дрвната индустрија. Во ова емпириско истражување ќе бидат опфатени најважните дејствија во работењето на менаџерот во компанијата за унапредување на продажбата, предизвиците со коишто секојдневно се среќава, како и нивно решавање.

Вршме истражување за тоа колку е важна улогата на менаџментот и менаџерот во современиот маркетинг како императив да опстои и да напредува компанијата на пазарот, но и колку е важна улогата на менаџерот/ менаџерскиот тим за унапредување на пазарот.

Имено, во современото општество менаџерот игра мошне важна улога во унапредувањето на продажбата во компаниите. Колку менаџерскиот тим е поброен, толку е и поефикасен, па така и формулирањето на стратегиите за унапредување на продажбата се применува поефикасно.

Исто така, во денешното современо општество интернет маркетингот има многу важна улога во унапредувањето на продажбата во компаниите. Динамиката и прогресивноста на пазарот ги тераат менаџерите да размислуваат за интернет маркетинг за зголемување на продажбата во компаниите. Многу е важна и обуката на менаџерите за интернет маркетингот за да дојдеме до саканите планирани резултати. Така, една од важните стратегии за зголемување на продажбата е таканаречената онлајн маркетинг платформа.

Овде се поставува прашањето колку онлајн маркетинг платформата и социјалните мрежи може да придонесат за унапредување на продажбата. Колку подобро менаџерот и менаџерскиот тим го владеат интернет маркетингот, толку поголема ќе биде продажбата во една компанија. За сето тоа да се примени во пракса, многу важна е обуката на менаџерите, менаџерскиот тим, како и сите вработени во една компанија. Формулирањето на стратегиите за унапредување на продажбата е една од задачите на менаџерите и менаџерскиот тим. За успехот на една компанија многу е важно да се донесат правилните стратегии за унапредување на продажбата по претходно детално истражување на пазарот. Претходните заклучоци експлицитно и имплицитно упатуваат на клучната улога на менаџментот на компаниите во обезбедувањето на нивната конкурентност. Тоа особено се однесува на донесувањето и на спроведувањето менаџерски одлуки на сите нивоа што особено се однесуваат на:

- оптимизирање на краткорочната или оперативна и долгорочната или стратегиска конкурентност на компаниите или, со други зборови, обезбедување одржлива компанијска конкурентност;
- интегрирање на комплементарните бизнис-процеси и влијанието на екстерните или срединските фактори на конкурентноста;
- развивање висока компетентност на човековите ресурси на сите нивоа.

Исто така, ефикасноста на менаџментот значајно ја детерминира краткорочната конкурентност на компаниите.

Менаџерите на успешните претпријатија, денес се свесни дека конкурентската предност на нивните претпријатија, пред сè, зависи од тоа што знае менаџерот, како го употребува тоа што го знае, како брзо може да научи нешто ново и сл.

4.1.2. Предмет на емпириско истражување

Предмет на истражувањето ќе биде објаснувањето на улогата и функцијата што ја има менаџерот за унапредување на продажбата.

Во ова истражување се опфаќа менаџирањето и работата на менаџерот во компаниите од дрвната индустрија. Исто така, предмет ќе биде и маркетинг

стратегијата за унапредување на продажбата, како и успешноста на компаниите во нивната бранша во определен временски период. Се прави анализа и проучување на менаџерот и менаџерскиот тим, како тие ја подготвуваат нивната стратегија, но и истражување на пазарот со цел да ја унапредат продажбата на компанијата. Битно е да се обрати внимание на вештините што ги поседува менаџерот, како и неговата улога за создавањето стратегија за успешно унапредување на продажбата.

Исто така, во овој магистерски труд се истражува колку менаџерите и менаџерскиот тим се способни и обучени практично да го применат интернет маркетингот, како и колку интернет маркетингот на менаџерите им помага во унапредувањето на продажбата, на крајот да се направи една финална синтеза од податоците собрани од истражувањето и да се изнесат соодветни заклучни согледувања што произлегуваат од истражувањето.

4.1.3. Цели на емпириското истражување

Општи и посебни цели на истражувањето

Како прво, основна цел на ова истражување е да го увидеме значењето на менаџерот и менаџерскиот тим за унапредување на продажбата со истражувањето на компаниите што се занимаваат со дрвната индустрија.

Општите цели се однесуваат на докажувањето и опфаќањето на предметот на истражување.

Посебните цели на истражувањето ги доловивме преку тоа што секоја компанија си има своја посебна цел, начин и методи за унапредување на продажбата.

Објаснуваме на кој начин компаниите се трудат да бидат најконкурентни и ставаме акцент на тоа, колку компаниите следат модерен тренд на продажба и на кој начин елиминираат недостатоци во работењето. Сето тоа е објаснето преку примери со компании од дрвната индустрија.

Објаснување за развојот и одлучувањето на маркетинг стратегијата на менаџерскиот тим за унапредување на продажбата.

Објаснување за користењето на интернет маркетинг, онлајн продажба, користење интернет маркетинг како алатка за унапредување и зголемување на продажбата.

Притоа, потребно е да се даде одговор на следниве клучни прашања:

- Дали менаџерот смета дека правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?
- Дали менаџерите во организацијата користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?
- Дали менаџерите сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?
- Дали менаџерите сметаат дека нивното искуство е пресудно во креирањето добра стратегија за унапредување на продажбата?
- Дали компанијата во којашто делуваат менаџерите, користи методи за обука на самите менаџери и вработени за унапредување на продажбата?
- Дали во компаниите каде што работат, менаџерите користат современи методи на интернет маркетинг и интернет продажба?
- Дали менаџерите ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата?
- Дали менаџерите креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на производи или услуги?
- Дали менаџерот смета дека со неговата стратегија за продажба добива континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата?

Преку одговор на сите овие прашања, сметам дека овозможуваме да се утврди како влијае работата на менаџерот врз унапредувањето на продажбата во компаниите.

4.2. Хипотетичка рамка на емпириското истражување

Главната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тоа колку онлајн маркетинг платформата и социјалните мрежи можат да придонесат за унапредување на продажбата во една компанија. Според тоа, колку менаџерот и неговиот тим подобро го владеат интернет маркетингот, толку продажбата во една компанија ќе биде поголема.

Како посебна или споредна хипотеза на ова емпириско истражување може да се наведе следнава хипотеза: *Улогата на менаџерот во современиот маркетинг како императив да опстои и да напредува компанијата на пазарот, колку улогата на менаџерот и неговиот тим е битна за унапредување на пазарот.* Знаеме дека во современото општество менаџерот ја игра главната улога во унапредувањето на продажбата во компаниите, па одовде произлегува споредната хипотеза: *Колку менаџерскиот тим е поброен, толку е и поефикасен. Така, формулирањето на стратегиите за унапредување на продажбата се применува поефикасно.*

4.3. Методи на емпириското истражување

Врз основа на ова емпириско истражување, како и исполнувањето на неговите цели, користени и применети се квантитативни и квалитативни методолошки постапки и методи, од кои ги истакнуваме следниве:

- анализа;
- анкета;
- набљудување;
- компарација и
- статистика.

Анализа - претставува метод којшто во себе вклучува обработка на достапните материјали што се поврзани со улогата на менаџерот во унапредување на продажбата во една компанија. Како литература се вклучуваат книги, релевантни публикации и статии, известувања, користење онлајн интернет

база на податоци, како и други објавени материјали од областа на маркетингот и менаџментот.

Анкета - метод на истражување, којашто бара правилна и организирана подготовка за добивање точни реални параметри т.е. одговори од страна на анкетираниите лица. Оправданоста за нејзиното користење е тоа што таа е лесна за изведување, се реализира брзо поради нејзиниот концепт, односно писменото собирање податоци и опфаќањето голем број испитаници. Анкетирањето е користено како метод да извршиме истражување на улогата на менаџерот во унапредување на продажбата во една компанија, задржувајќи се и обраќајќи внимание на карактеристиките што треба да ги поседува менаџерот за унапредување на продажбата.

Анкетата се врши од аспект на менаџерите во компаниите коишто се занимаваат со дрвната индустрија и од аспект на вработените во тие компании избрани по случаен избор. Анкетните прашалници се подготвени така што се поставени точно и прецизно формулирани прашања со можност за одговор по пат на заокружување на еден од понудените одговори. Заради добивање на што е можно пореални параметри од ова истражување, пред да биде спроведено анкетирањето, објаснета е и намената на оваа анкета, како и причината заради којашто таа се извршува и спроведува анонимно.

Анкетирањето е спроведено во периодот од 5 до 25 ноември 2019 година во повеќе претпријатија во општина Струмица и тоа, во неколку последователни фази:

- ❖ Прибирање на податоци;
- ❖ Анализирање и групирање на податоците;
- ❖ Компјутерска обработка на податоците;
- ❖ Табелирање;
- ❖ Графичко прикажување на податоците;
- ❖ Статистичка обработка.

Изработката на анкетата е со цел да се направи обид да се утврди:

- Колку менаџерите и нивните тимови ги користат бенефициите што ги нуди онлајн маркетинг платформата.

- Колку менаџерите и нивните тимови ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата и
- Дали ефикасноста на менаџерскиот тим се подобрува со неговото зголемување.

Набљудување - претставува квантитативен метод, спроведен врз детално селектирани испитаници заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање целосна слика за состојбата којашто ја затекнуваме во моментот на спроведувањето на истражувањето. Набљудувањето како метод на истражување беше применето со цел целосно да ја утврдиме улогата на менаџерот за унапредување на продажбата во компанијата.

Компарација - компаративниот метод послужи за споредување на добиените резултати, односно сознанијата што ги собравме во текот на истражувањето.

Статистика - метод каде што сите собрани податоци од ова истражување се обработуваат статистички со цел изведување на заклучоци. Собраните податоци од ова истражување се табеларно и графички обликувани, користејќи ја компјутерската програма MS office- Excel.

4.4. Резултати од емпириското истражување

По извршеното емпириско истражување, во овој магистерски труд се користени анализата, анкетата, набљудувањето, компарацијата и статистичката метода, со цел да се дефинираат заклучоците која и каква е улогата на менаџерот за унапредување на продажбата во една компанија. Во извршеното истражување главен акцент се става на спроведената анкета во повеќе претпријатија на територијата на општина Струмица што се занимаваат со дрвната индустрија. Анкетниот лист се состои од девет формирани прашања, со по три понудени одговори наменети за менаџерите и вработените во овие претпријатија. Во периодот од 5 до 20 ноември 2019 година е извршено анкетирање на вкупно 118 испитаници, односно вработени во истражуваните компании, од кои, 34 менаџери и 84 вработени. Главен акцент во истражувањето се става на спроведената

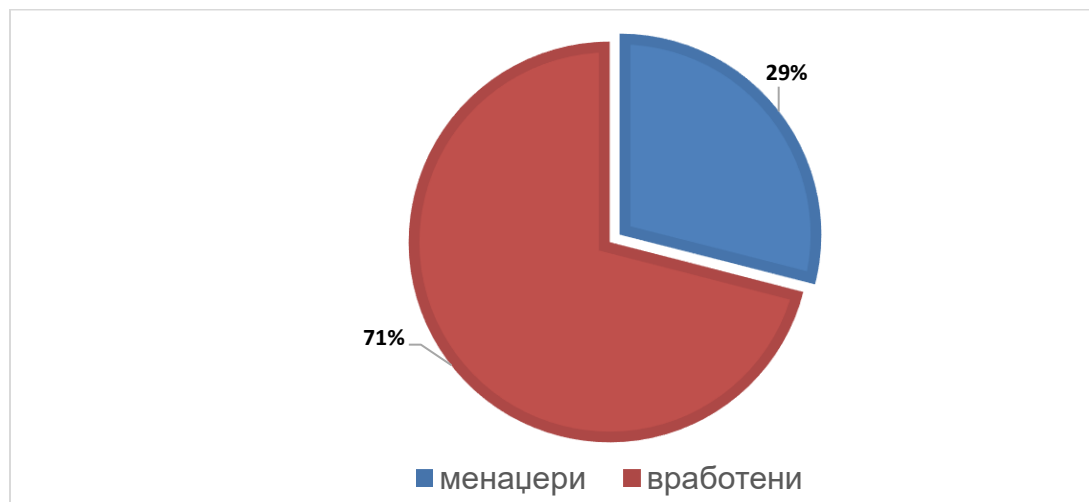
анкета, а добиените податоци по сите прашања се статистички обработени и се прикажани табеларно.

Табела бр.2 Табеларен приказ на анкетирани лица

Table 2 Table view of respondents

<i>Вид на испитаници</i>	<i>Број</i>	<i>Процент</i>
Менаџери	34	29%
Вработени (подредени)	84	71%

Следи графички приказ:



Графикон бр. 1 Графички приказ за број на анкетирани лица

Chart no.1 Graphic representation of the number of persons surveyed

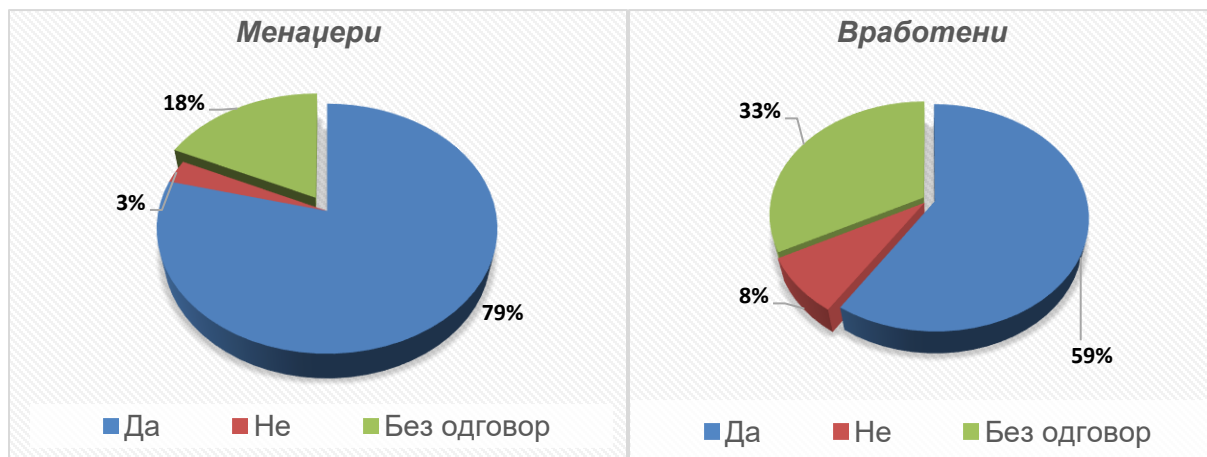
Добиените податоци по сите прашања се статистички обработени преку пресметка на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C) и се прикажани табеларно и графички.

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот правилно раководи со организацијата и овозможува особено унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси?*

Табела 3. Добиени одговори по првото прашање
Table 3. Answers received on the first question

Прашање / Question	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
	Одговори / Answers	Вредности / Values	%	Вредност и / Values	%
1. Дали менаџерот правилно раководи со организацијата и особено овозможува унапредување на менаџментот на човечки ресурси ?	Да	27	79%	49	59%
	Не	1	3%	7	8%
	Без одговор	6	18%	28	33%
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 10,631$					
$C = 0,225$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по првото прашање е претставен на Слика 3.



Слика 3 Добиени одговори по првото прашање
Figure 3 Answers received on the first question

Резултатите од добиените податоци по првото прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 10,631 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,225$$

Најголемиот дел од менаџерите (79%), тврдат дека тие правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси, а со негативен и без одговор останале 21% од испитуваните менаџери, додека пак, 59% од вработените мислат дека менаџерите правилно раководат со организацијата и особено овозможуваат унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси, а 41 % од нив одговориле со **не** или останале без одговор.

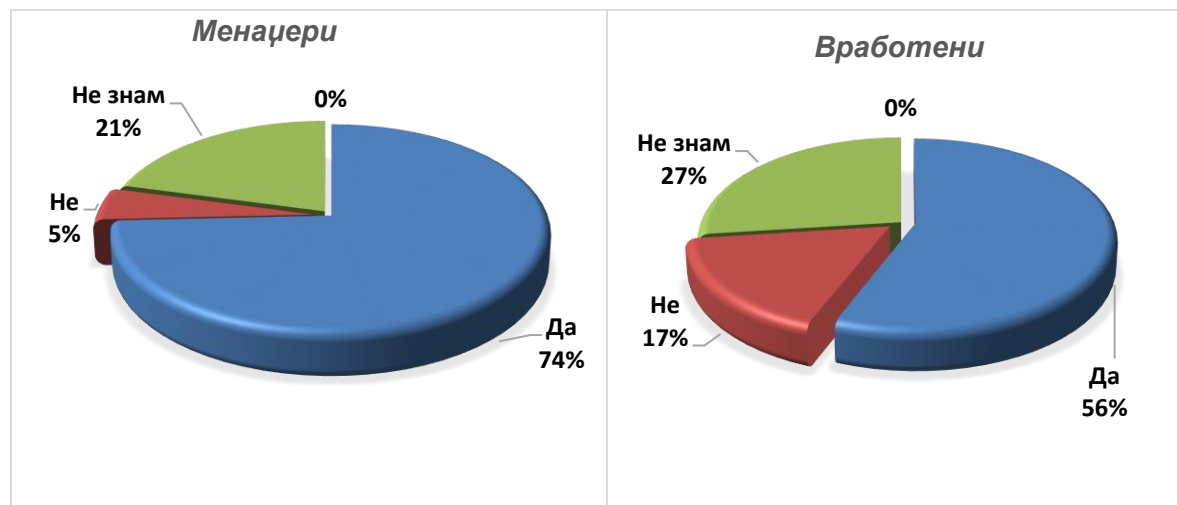
Вредноста од пресметаниот χ^2 -тест е поголема од табличната вредност за χ^2 , (10,631) а исто така и коефициентот на контингенција ($C=0,225$), покажува многу слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените. Тоа упатува на заклучокот дека не е исполнета поставената хипотеза на којашто се заснова истражувањето, според која, применетото управување со човечките ресурси позитивно влијае врз унапредувањето на квалитетот, а со тоа и врз успешното креирање и извршување на стратегијата за продажба.

Второто прашање гласеше: Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?

Табела 4. Добиени одговори по второто прашање
Table 4. Answers received on the second question

Прашање / Question	Менаџери / Managers			Вработени / Employees	
	Одговори / Answers	Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2.Дали во организацијата се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси?	Да	25	74%	47	56%
	Не	2	5%	14	17 %
	Без одговор	7	21%	23	27%
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 8,506$ $C=0,202$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по второто прашање е претставен на Слика 4.



Слика 4. Добиени одговори по второто прашање

Figure 4. Answers received on the second question

Резултатите од добиените податоци по второто прашање со пресметани вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 8,506 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,202$$

Се гледа дека вредноста од пресметаниот χ^2 - тест е поголема од табличната вредност за χ^2 - тестот, а и коефициентот на контингенција (C) покажува слаб интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Најголемиот процент од менаџерите, односно 74% тврдат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, а 2 % одговориле негативно и 5 останале без одговор, наспроти вработените од коишто, најголем процент 56%, сметаат дека се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечките ресурси, 17% одговориле негативно и 27% останале без одговор.

И овде не е исполнета основната хипотеза.

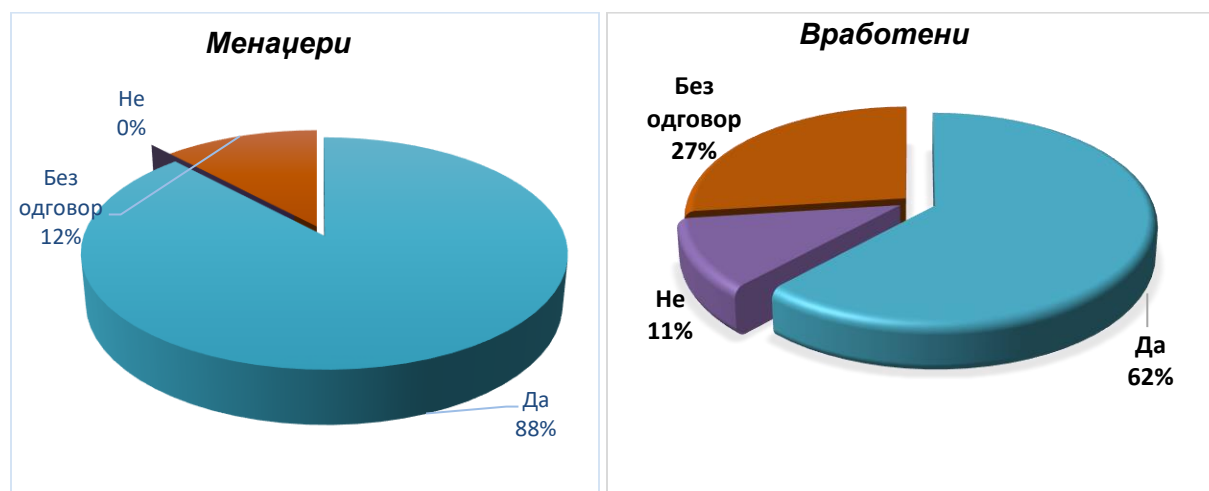
Исто така и по третото прашање: *Дали сметате дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите?*

Табела 5.Добиени одговори по третото прашање

Table 5. Answers received on the third question

Прашање / Question	Менаџери / Managers			Вработени/ Employees	
	Одговори / Answers	Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
2. Дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите	Да	12	24%	21	14%
	Не	27	54%	72	48%
	Без одговор	11	22%	57	38%
	Вкупно	50	100%	150	100%
$\chi^2 = 21,562$ $C = 0,312$					

Графичкиот приказ на одговорите на двете групи испитаници по третото прашање е претставен на Слика 5.



Слика 5. Добиени одговори по третото прашање

Figure 5 Answers received on the third question

Резултатите од добиените податоци по третото прашање со пресметани вредности на χ^2 - тестот и коефициентот на контингенција покажуваат дека:

$$\chi^2 = 21,562 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,312$$

Анализата поврзана со третото прашање коешто се однесува дали во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите, од графичкиот и табеларниот приказ покажува видливи разлики во одговорите на менаџерите и вработените. Најголемиот процент од менаџерите 88% и 62% од вработените, сметаат дека во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите.

Вредноста од пресметаниот χ^2 - тест е поголема од табличната вредност за χ^2 за два степени на слобода и праг на значајност 5% што изнесува 5,991. Според коефициентот на контингенција ($C=0,312$), утврден е умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на одговорите дадени од страна на менаџерите и вработените.

Процентуалните разлики во тврдењата и добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест (21,562), којашто е поголема од табличната вредност (5,991), како и добиената вредност на коефициентот на контингенција ($C=0,312$), којшто покажува умерен интензитет, упатуваат на заклучокот дека не е исполнета основната хипотезата којашто гласеше: *Доколку во една организација се применува правилно раководење, а со тоа се преферира унапредувањето на квалитетот на човечките ресурси, тогаш тоа многу ќе придонесе и за креирање правилна стратегија за зголемување на продажбата и подобрувањето на работењето на организацијата.*

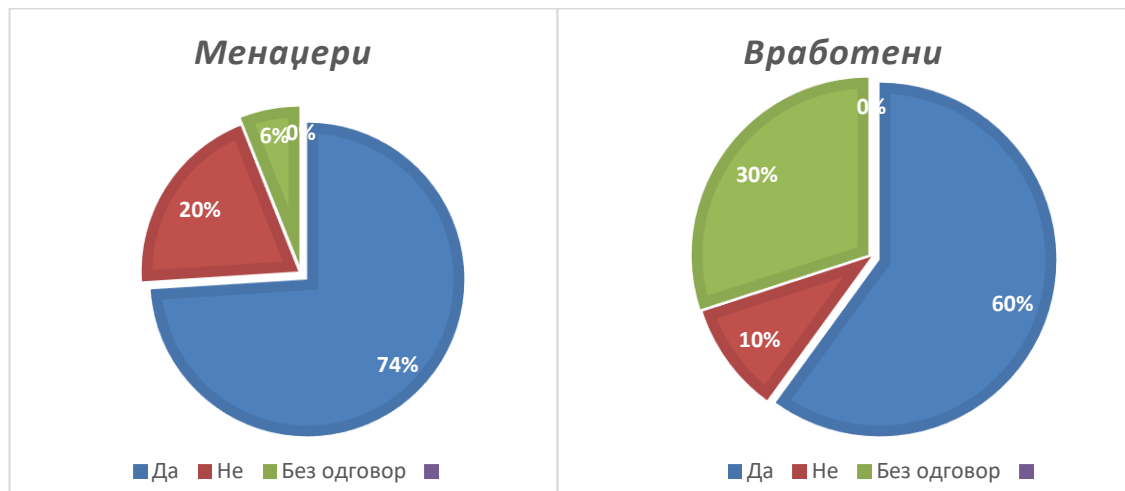
По четвртото прашање: *Дали менаџерите сметаат дека нивното искуство е пресудно во креирањето на добра стратегија за унапредување на продажбата*, ги добивме следниве резултати:

Табела бр.6 Табеларен приказ по четвртото прашање

Table 6 Table view on the fourth question

Прашање / Question	Менаџери / Managers			Вработени/ Employees	
	Одговори / Answers	Вредности / Values	%	Вредности / Values	%
4. Дали менаџерите сметаат дека нивното искуство е пресудно во креирањето добра стратегија за унапредување на продажбата	Да	25	74%	50	60%
	Не	7	20%	8	10%
	Без одговор	2	6%	26	30%
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 22,603$ $C = 0,319$					

Следи графички приказ:



Графикон 2.Графички приказ по четвртото прашање

Chart 2. Graphic representation of the fourth question

По четвртото прашање најголем број од менаџерите одговорија дека сметаат оти нивното искуство е пресудно во креирањето добра стратегија за унапредување на продажбата. Дури 74% од менаџерите одговорија со **да**, 20%

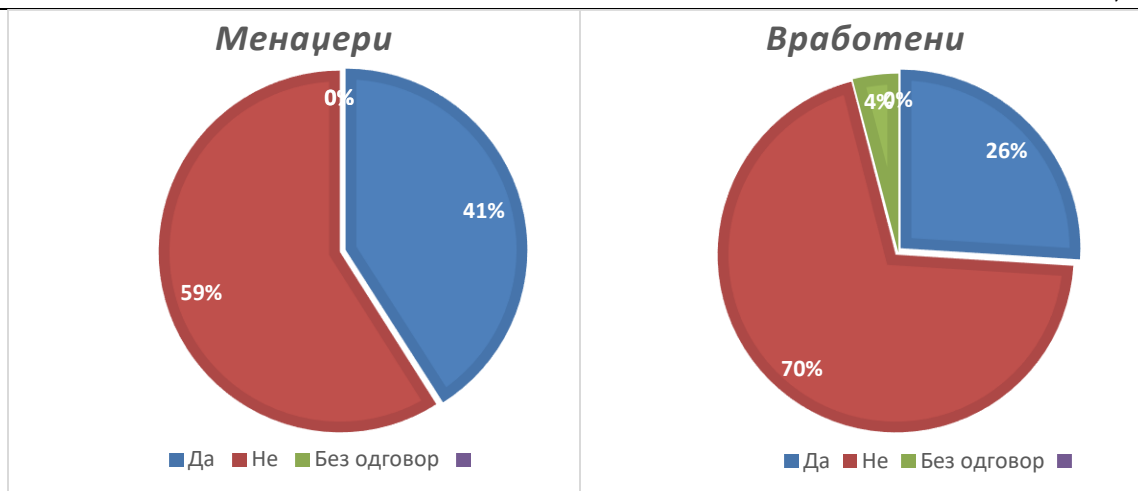
одговорија со **не**, и 6% останале без одговор. Кај вработените, 60% од испитаниците одговорија со **да**, 10% одговорија со **не** и 30% останале без одговор.

По *петтото* прашање: *Дали компанијата во којашто делуваат менаџерите користи методи за обука на самите менаџери и вработени за унапредување на продажбата*, ги добивме следниве резултати:

Табела бр.7 Табеларен приказ по петтото прашање

Table 7 Spreadsheet on the fifth question

Прашање	Менаџери			Вработени	
	Одговори	број	%	број	%
5. Дали во компанијата се користат методи за обука на менаџерите и вработените за унапредување на продажбата	Да	14	41%	22	26 %
	Не	20	59%	59	70 %
	Без одговор	0	0 %	3	4 %
	Вкупно	34	100%	84	100%
X ² = 7,915					
C = 0,195					



Графикон бр.3 Графички приказ по петтото прашање

Chart 3 Graphic representation of the fifth question

По *петтото* прашање, поголем број од менаџерите одговорија дека во компаниите каде што делуваат менаџерите, не користат обука, како и обука на вработените за унапредување на продажбата. 41% од менаџерите одговорија со

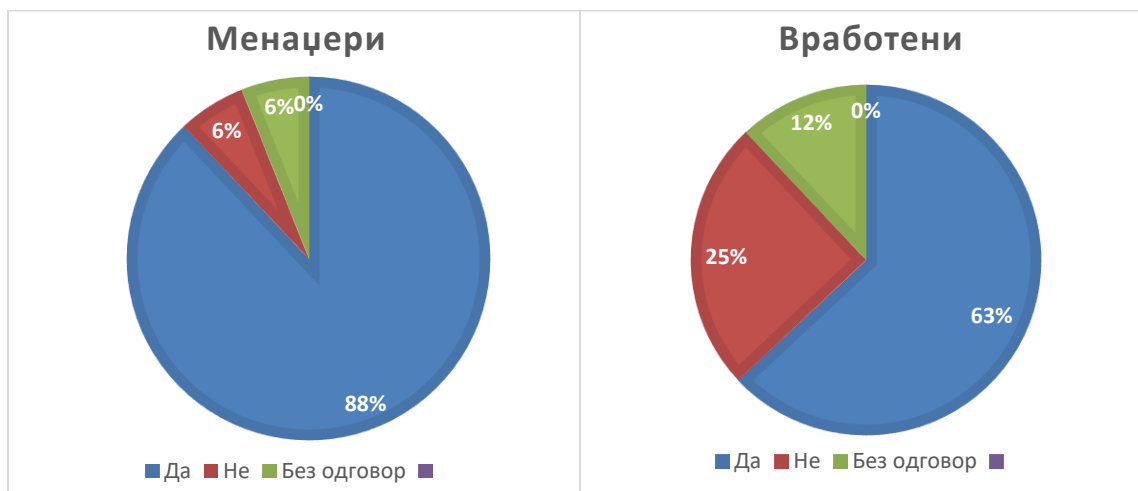
да, 59% одговорија со **не**, 0% останале без одговор. Додека кај вработените 26% од испитаниците одговорија со **да**, 70% одговорија со **не**. 4% останале без одговор.

По шестото прашање: *Дали во компанијата менаџерите користат современи методи на интернет маркетинг и интернет продажба*, ги добивме следниве резултати:

Табела 8 Табеларен приказ по шестото прашање

Table 8 Table showing the sixth question

Прашање	Менаџери			Вработени	
	Одговори	број	%	Број	%
6. Дали во компанијата менаџерите користат современи методи на интернет маркетинг и интернет продажба	Да	30	88%	53	63 %
	Не	2	6%	21	25%
	Без одговор	2	6%	10	12 %
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 18,050$ $C = 0,288$					



Графикон бр.4 Графички приказ по шестото прашање

Chart 4. Graphic representation of the sixth question

По шестото прашање поголем број менаџери одговорија дека во компаниите каде што делуваат менаџерите користат современи методи на

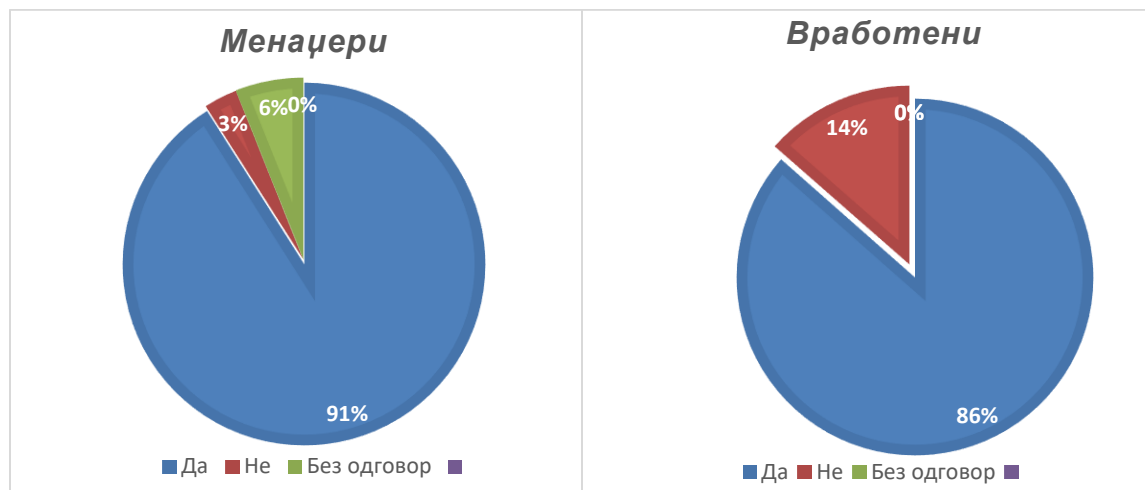
интернет маркетинг и интернет продажба. 88% од менаџерите одговорија со **да**, 6% одговорија со **не**, 6% останале без одговор. Додека кај вработените, 63% од испитаниците одговорија со **да**, 25% одговорија со **не**, 12% останале без одговор.

По седмото прашање: *Дали менаџерите ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата*, ги добивме следниве резултати:

Табела 9. Табеларен приказ по седмото прашање

Table 9. Spreadsheet on the seventh question

Прашање	Менаџери			Вработени	
	Одговори	број	%	Број	%
7. Дали менаџерите ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата?	Да	31	91%	54	64%
	Не	1	3%	8	10%
	Без одговор	2	6%	22	26 %
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 20,986$ $C = 0,308$					



Графикон бр.5 Графички приказ по седмото прашање

По седмото прашање најголем број менаџери одговорија дека ги користат социјалните мрежи за унапредување на продажбата. 94% од менаџерите

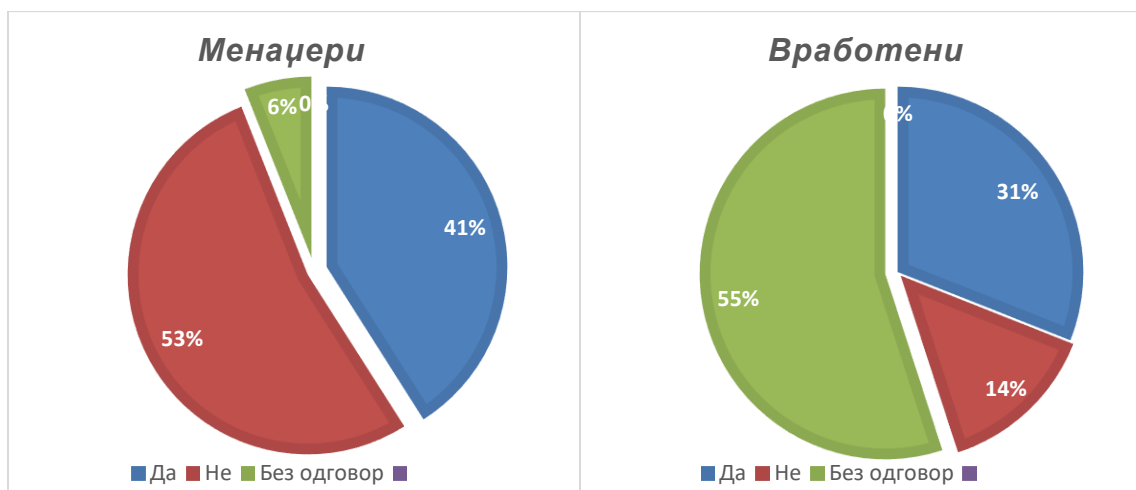
одговорија со **да**, 6% одговорија со **не**, 0% одговорија со **не знам**. Кај вработените, 87% од испитаниците одговорија со **да**, а 13% одговорија со **не**.

По *осмото* прашање: *Дали самите менаџери креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на производи или услуги*, ги добивме следниве резултати:

Табела 10.Табеларен приказ по осмото прашање

Table 10. Spreadsheet on the eighth question

Прашање	Менаџери			Вработени	
	Одговори	Број	%	Број	%
8. Дали самите менаџери креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на нивните производи или услуги	Да	14	41%	26	31%
	Не	18	53%	12	14 %
	Без одговор	2	6%	46	55 %
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 63,073$ $C = 0,490$					



Графикон бр.6 Графички приказ по осмото прашање

По осмото прашање, најголем број од менаџерите одговорија дека не креираат маркетинг стратегија за странски пазар и извоз на производи или услуги. 41 % од менаџерите одговорија со **да**, 53 % одговорија со **не**, 6% останале без

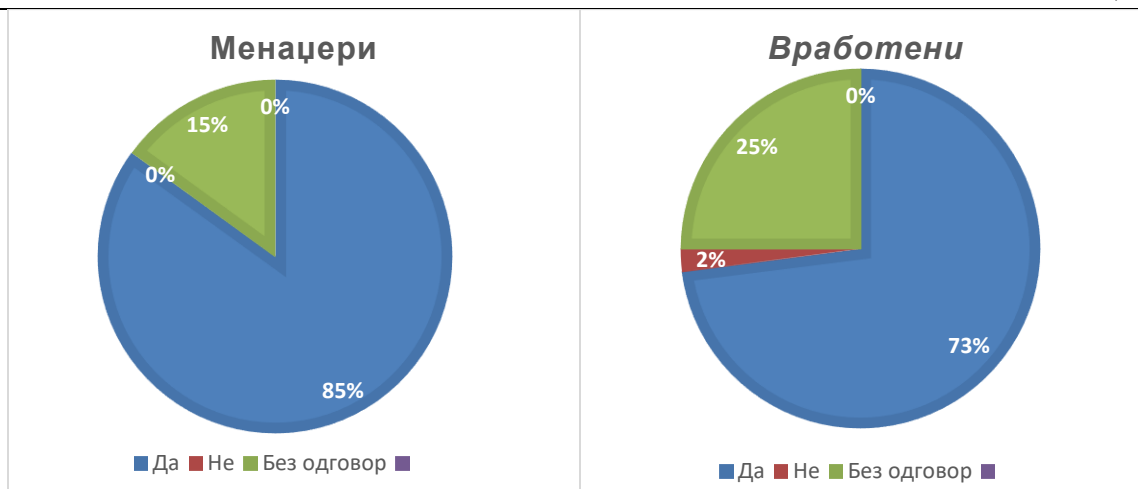
одговор. Додека кај вработените, 31% од испитаниците одговорија со **да**, 14% одговорија со **не**, а 55% останале без одговор.

По *деветтото* прашање: *Дали менаџерот смета дека со неговата стратегија за продажба добива континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата*, ги добивме следниве резултати:

Табела 11. Табеларен приказ по деветтото прашање

Table 11. Spreadsheet on the ninth question

Прашање	Менаџери			Вработени	
	Одговори	Број	%	Број	%
9. Дали менаџерот смета дека со неговата стратегија за продажба добива континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата?	Да	29	85%	61	73%
	Не	/	/%	2	2%
	Без одговор	5	15%	21	25%
	Вкупно	34	100%	84	100%
$\chi^2 = 6,067$ $C = 0,172$					



Графикон 7. Графички приказ по деветтото прашање

Figure 7. Graphic representation of the ninth question

По *деветтото* прашање најголем број од менаџерите одговорија дека сметаат оти со нивната стратегија добиваат континуирано зголемување, односно унапредување на продажбата. 85% од менаџерите одговорија со **да**, 0% одговорија

со **не**, 15% одговорија со **не знам**. Додека кај вработените, 73% од испитаниците одговорија со **да**, 2% одговорија со **не**, 25% одговорија со **не знам**.

Општо погледнато, од емпириското истражување може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените не ја потврдуваат основната (генерална) хипотеза, па според тоа може да се заклучи дека ова истражување упатува на потребата од пошироко информирање на сите вработени, како и воведување обука и на менаџерите и на вработените.

Горенаведеното, како и анкетањето извршено во ова емпириско истражување доведуваат до заклучокот дека менаџерите и вработените сметаат дека правилно ја креираат маркетинг стратегијата за унапредување на продажбата. Исто така, резултатите и параметрите од ова истражување покажуваат дека иако менаџерите на компаниите не вложуваат многу во надоградување на своите и на способностите и вештините на вработените, сепак користат интернет платформи за зголемување на продажбата. Најчесто употребувани методи за интернет маркетинг се социјалните мрежи и преку нив менаџерите и вработените целат кон унапредување на продажбата. Исто така, во ова емпириско истражување заклучивме дека и бројноста на менаџерскиот тим не влијае во унапредувањето на продажбата.

4.5. Студија на случај во организациониот субјект Ментинов

Причини за подготовка на оваа студија на случај

Оваа студија на случај е изработена со цел да се направи увид во една компанија којашто работи во дрвната индустрија со цел да се приближиме повеќе кон улогата на менаџерите што ја имаат при унапредување на продажбата во компаниите.

Во оваа студија на случај, мислењата се изворно пренесени онака како што беа добиени од г. Костадин Ментинов за време на интервјуте во просториите на Салонот за мебел “11 Септември – 2006” којшто се наоѓа во Струмица. Интервјуирањето се изврши во месец ноември 2019 година.

Повод за подготовка на оваа студија на случај

Поводот за подготовка на оваа студија на случај е подготовката како дел од магистерскиот труд на тема: “Улогата на менаџерот во унапредувањето на продажбата, со осврт во дрвната индустрија”.

Кој е Костадин Ментинов?

Костадин Ментинов е дипломиран економист којшто работи како менаџер на продажба во Салонот за мебел “11 Септември-2006” во Струмица.

За раководењето во организацијата.

Господинот Ментинов е главен менаџер за продажба во Салонот за мебел “11 Септември – 2006” во Струмица. Салонот за мебел брои 22 вработени распоредени на различни позиции. Салонот функционира цели 12 години, а тој е четврта година на чело на менаџерскиот тим за продажба. Раководењето на ваква организација воопшто не е лесно, бидејќи бара посветеност, но и жртви. За да се постигне успех во работата, потребно е постојано надоградување и унапредување на квалитетот на менаџментот на човечки ресурси. Во салонот за мебел каде што тој е одговорен, тоа го прави сезонски кога има промена на производи и кога се следи некој нов тренд.

Ментинов смета дека во организацијата каде што е одговорен, се користат современи менаџерски концепти и методи за унапредување на квалитетот со човечки ресурси. Тој истакна дека тековно во организацијата се креира правилна стратегија за продажба на производите. Стратегијата за продажба на производите ја креира со помош на другите менаџери коишто се дел од организацијата, вкупно со него тројца на број.

За искуството

Ментинов смета дека искуството на менаџерот има огромно значење и влијание за креирање добра стратегија за унапредување на продажбата. Со таа проблематика тој активно се занимава 4 години, додека другите менаџери во организацијата работат речиси 12 години и заедно претставуваат сериозно искусен тим соочувајќи се со предизвиците со коишто секојдневно се среќаваат. Во неговата организација не се користи обука на менаџери и вработени за

унапредување на продажбата, бидејќи во Република Северна Македонија засега не постојат семинари за обука од тој тип.

За современите методи на интернет маркетинг, интернет продажба и социјални мрежи.

Ментинов тековно ги користи современите методи на интернет маркетинг и интернет продажба. Неговата организација располага со веб-страница <http://www.mebel11septemvri.mk/> (линк). На веб-страницата не постои опција за онлајн купување. Понудата е од широк спектар, има повеќе бои, штофови, димензии, така што не е изводлива онлајн продажба на неговата палета од производи. Ментинов често ги користи и социјалните мрежи како алатка за унапредување на продажбата. Тој користи Фејсбук и Инстаграм. Социјалните мрежи ги користи на начин што сите нови производи ги рекламира, а рекламирањето го врши кампањски неделно на посебни производи, истовремено на Инстаграм и Фејсбук рамномерно.

За странските пазари

“Моментално работиме само на територија на Република Северна Македонија и не вршиме извоз. Порано одевме и се рекламиравме на странските саеми за мебел, но тоа беше на почетокот, додека да се пробиеме на пазарот. Најдобро беше кога функционираше Скопскиот саем за мебел, бидејќи таму беше полесно да се оствари контакт со странски клиенти. За жал, тој еминентен саем повеќе не постои”.

За успехот на компанијата

Ментинов е задоволен од работењето на неговата организација. Смета дека со неговата стратегија за продажба на производите остварува континуирано зголемување на продажбата. Со неговото залагање и работење од година во година параметрите покажуваат зголемена продажба. Највисоките резултати што ги покажуваат параметрите во неговата организација се оние, каде што неговата палета на производи не се продава само на локално ниво, туку насекаде низ државата.

Глава 5

5. Креирање на менаџерските стратегии за унапредување на продажбата

5.1. Градење – формулирање на менаџерските стратегии

Стратегискиот менаџмент претставува процес, односно континуиран збир од активности за создавање успешни конкурентски стратегии и обезбедување конкурентска предност. Битен фактор при формулирањето на правилната стратегија во една компанија е разбирање на функционирањето на компанијата, како во иднина ќе се менуваат факторите што влијаат на работењето и каков ќе биде нивниот ефект врз остварувањето на стратегијата.

Ова ни претставува мошне одговорна задача. Понатамошното работење на компанијата ќе зависи од квалитетот и примената на донесените одлуки, бидејќи денес во работењето и раководењето со компаниите има голем број фактори коишто можат да имаат влијание врз работата.

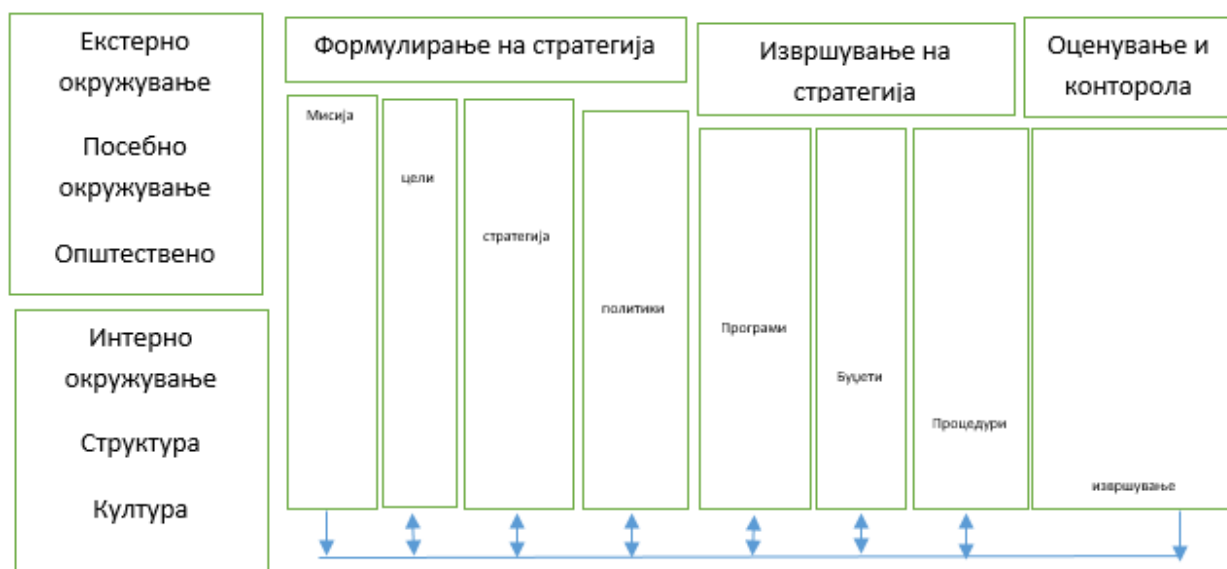
Сите вработени во една компанија добиваат прецизна таргетирана цел за постигнување со усвојувањето на стратешката цел, кон којашто ги насочуваат сите свои расположливи капацитети. Патот до успехот е многу полесен доколку сите членови во организацијата ја знаат траекторијата по којашто треба да се чекори.

Како стратешки одлуки се јавуваат ширењето на нови пазари, или повлекување од одредени пазари на коишто веќе конкурираме, воведување иновација на нови производи или услуги, намалување на трошоци, воведување нови машини, преземање нов вид технологија за производство и слично.

Моделот на стратегиски менаџмент претставува дескриптивен или графички начин на претставување на мисловниот редослед на активностите. Во литературата се среќаваат голем број модели на стратегиски менаџмент, коишто навидум се различни, но и покрај нивните разлики, тие содржат заеднички

елементи, меѓу кои: окружување, формулирање на стратегијата, нејзиното извршување и на крајот, оценка и контрола на остварувањето.

Формулирањето на стратегијата е дел од втората фаза на стратегискиот менаџмент. Формулирањето на стратегијата се однесува на прецизното определување на стратегиска насока во којашто компанијата ќе работи и ќе дојде до остварување на поставените цели.



Слика 6. Модел на стратегиски менаџмент⁴⁴

Picture 6.Strategic Management Model

Оваа фаза опфаќа развој за визија на компанијата, дефинирање на мисијата и целите, за да заврши со дефинирање и одлучување за можни стратегии, како и избор на стратегија на ниво на компанија, сектор или некоја деловна функција.⁴⁵

⁴⁴Сликата е преземена од Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент“ од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.9

⁴⁵Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент“ од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.51

Визијата претставува идентификација на идната природа и филозофијата при работењето. Визијата е јасна претстава за патеката по којашто ќе се движи компанијата, односно нејзината иднина, запознавањето со другите барања за остварување на визијата, како и мотивирање и инспирација на вработените за остварување на визијата низ секојдневното делување во компанијата. Притоа, постојат три основни фактори коишто имаат влијание врз креирањето на визијата и тоа: претпоставките и верувањата на менаџерите и лидерите во организацијата, нивните вредносни ставови, како и вредносните ставови коишто се претставени во културата на организацијата.⁴⁶

Мисијата на претпријатието ја открива намерата или основната причина за неговото постоење. Добрата дефинирана мисија претставува примарна, единствена намера на претпријатието, којашто се разликува од другите претпријатија коишто се од ист вид. Во неа е дефиниран делокругот на активностите на претпријатието од аспект на производите што ќе бидат пласирани и пазарите што ќе бидат опфатени. Мисијата претставува збир на чувства од очекувања кај сопствениците на мнозинските удели во претпријатијата. Поедноставно кажано, таа покажува кои сме ние и што правиме.

Мисијата ја определува основната цел на една организација или на едно претпријатие, прецизно опишувајќи ја причината за своето постоење и активностите што ги презема за да ја реализира својата визија. На пример, мисијата на горенаведената организација за добротворни цели би можела да биде “обезбедување работни места за бездомните и за невработените лица”.⁴⁷

Добро формулираната мисија укажува на релативното внимание што претпријатието ќе го посвети за да ги пресретне барањата на различните стеикхолдери.

Целите претставуваат продлабочување на дефинираната мисија на претпријатието во неговите клучни области, управувањето со раст и развој или

⁴⁶Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент” од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.51

⁴⁷https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%BA%D0%BE_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%B0%D1%9A%D0%B5

слично. Најчесто, целите се нарекуваат состојби, ситуации или резултати коишто организациите сакаат да ги достигнат или постигнат. Во услови на сложеност и турбуленција во коишто претпријатието ја врши неговата економска или социјална мисија, целите стануваат главно решение за планирање, според кои ги насочуваат и координираат своите активности. Основни обележја на целите се нивните временски и просторни димензии. Одредувањето на целите и големината на целите е условено од состојбата и претпоставките за планирање на внатрешните фактори на организацијата (јаки и слаби страни), од една страна, како и состојбата и претпоставките за надворешните фактори на организацијата (шанси и закани), од друга страна.

Во овој поглед, авторите Серто и Питер, дефинирајќи ги развојните цели на една организација вклучуваат: анализирање на значајни трендови во околината, определување развојни цели за организацијата како целина, создавање хиерархија на целите и утврдување список на индивидуални развојни цели.⁴⁸

Начините на коишто може да се дефинираат целите се:

- Долгорочни резултати коишто претпријатието сака да ги оствари како разработка на основната мисија;
- Краен резултат којшто треба да се оствари со план во даден период на време;
- Крајни резултати што ги посакува менаџментот;
- Планови изразени низ резултати што треба да се остварат.

Претпријатие без цели е исто како брод што тоне без компас. Целите претставуваат ориентир којшто им овозможува на менаџерите да го трасираат патот до нивното претпријатие.⁴⁹

Целите претставуваат главни плански одлуки врз коишто се темели процесот на планирање во една организација. Тие имаат важност не само за планирањето, туку и за менаџментот и менаџерите во таа организација. Правилно

⁴⁸ Samuel C. Certo, J. Paul Peter, (1991), Strategic Management, Concepts and applications.

⁴⁹ Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент“ од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр. 56/57

формулираните цели во организацијата овозможуваат одбирање на вистинските насоки и координати на активностите на организацијата и организациските единици. Целите можат да се однесуваат на профитот, на растот на организацијата, на ефикасноста, на општествената одговорност, на продуктивноста, на опстанокот на пазарот и др. За да се постигне ефективност, целите треба да исполнуваат повеќе карактеристики и тоа:

- остварливост;
- конкурентност;
- мерливост;
- временска определеност;
- јасна дефинираност;
- пишана форма и др.⁵⁰

Ефективно и ефикасно дефинираните и утврдени цели стануваат средства и критериуми за формулирање, односно селекција и спроведување соодветни стратешки опции за нивно постигнување.

Стратегијата е една од најчесто користените зборови во речникот на еден менаџер. Тоа е релативно нов концепт даден во деловната теорија и практика од страна на бизнисите што започнува да се користи од средината на 50-тите години на минатиот век.

Откако веќе целта е формирана, стратегиските одлучувачи во организацијата одлучуваат како таа да се постигне, односно да се формира стратегијата за остварување на целта. Формулирањето на стратегијата претставува долгорочен план за ефективно управување на интерните и екстерните фактори на окружувањето. Стратегијата во претпријатието се однесува на тоа како претпријатието од позицијата во којашто моментално се наоѓа, да се трансформира во саканата позиција кон којашто претпријатието цели, заради остварување на саканите резултати.

⁵⁰Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент“ од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.58

5.2. Видови стратегии

Во зависност од организациската структура на претпријатието, разликуваме три нивоа на формулирање на стратегии и тоа: стратегија на ниво на претпријатие, на ниво на сектори и на ниво на деловни функции. Трите нивоа на стратегии формираат хиерархија на стратегии во рамките на една организација и тие мора добро да бидат интегрирани за остварување успех во претпријатието.

Стратегијата на ниво на претпријатие претставува избор на определено подрачје за бизнис каде што претпријатието ќе делува и ќе конкурира, односно се однесува на насоката по којашто претпријатието ќе се држи, конкурентскиот раст и развој, дејноста со којашто ќе се занимава и пазарот каде што ќе конкурира. Со стратегијата на ниво на претпријатие започнуваме со идентификација на предностите и слабостите на претпријатието.

Стратегијата на ниво на сектор значи како претпријатието ќе се сноси со одговорностите од подрачјата коишто се избрани или поточно кажано, бизнисите во коишто ќе делува. Оваа стратегија најмногу укажува на унапредувањето на конкурентската позиција, односно стекнувањето конкурентска предност на производите или услугите коишто претпријатието ги пласира на претходно утврденото подрачје или бизнисот во којшто делува.

Стратегијата на ниво на деловните функции се однесува на тоа, да укаже и да даде пример како деловните функции треба да работат заедно како целина за остварување на претходно утврдената стратегија на ниво на секторот. Ова најмногу се однесува на максимизирање на користењето на расположливите ресурси за создавање конкурентска предност.

Ова не е единствената класификација на стратегиите. Ќе наброиме и други класификации според различни критериуми што се вредни за спомнување:

- Стратегии според делокругот

Според овој критериум, стратегиите може да бидат дефинирани како стратегии во поширока смисла и стратегии во потесна смисла на зборот.

- Стратегии според материјални и нематеријални ресурси

Според овој критериум стратегиите коишто се однесуваат на материјалните ресурси ги опфаќаат физичките, односно човековите ресурси, додека стратегиите коишто се однесуваат на нематеријалните ресурси се однесуваат на начинот на размислување, ставовите на тимот, конкурентската и општествената одговорност на претпријатието и сл.

- Стратегии според функцијата
 - Стратегии на маркетинг, односно стратегии на производ – пазар коишто вклучуваат одвојување на нови производи, експанзија на пазари и сл.
 - Финансиски стратегии коишто се однесуваат на идната, односно посакуваната финансиска позиција на претпријатието;
 - Стратегии на истражување и развој;
 - Стратегии на кадри;
 - Стратегии на производство и др.
- Персонални стратегии
 - Вредности на менаџерите;
 - Мотивација;
 - Методи за менување на окружување;
 - Техники за комуницирање со луѓето;
 - Начинот на максимизирање на лична сатисфакција на работниците;
 - Задоволување на основните потреби.⁵¹

Успешната стратегија на ниво на едно претпријатие претставува мрежа на меѓусебно поврзани стратегии, или поточно кажано, секоја од овие стратегии во мрежата на стратегии треба да биде потпомогната од меѓусебно поврзаните стратегии.

⁵¹Стратегиски менаџмент, интерен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент“ од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.62

5.3. Улогата на менаџментот во имплементирањето на стратегиите

Имплементацијата на стратегиите и формулирањето на стратегиите се процеси коишто се многу тесно поврзани меѓусебе.

Со самото завршување на дефинирањето и формулирањето на стратегијата, следниот чекор којшто не следи е нејзината примена. Имплементацијата, според повеќе познати светски автори, е најважниот, но и најтешкиот дел од процесот на стратегиски менаџмент. Имплементацијата важи за најтешкиот и најважниот дел од процесот на стратегиски менаџмент, бидејќи може да имаме добро формулирана стратегија, но ако не е имплементирана како што треба, организацијата ќе има тешкотии да ја оствари својата мисија, како и целите. За успешен процес на имплементација потребна е добра претходна подготовка и анализа.

Постојат повеќе модели на имплементација на активностите, од кои, секој модел опфаќа повеќе дејствија коишто се круцијални за успешната примена на формулираната стратегија.

Хенри Миндзберг има креирано модел на имплементација каде што е потенцирана поврзаноста на процесите на формулирање стратегија, имплементација и организациските резултати, па од примерот на овој модел, претпријатијата ја формулираат стратегијата преку прецизно специфицирање на мисијата, целите и задачите и потоа преку SWOT анализата да се дојде до избор на соодветна стратегија. Миндзберг не учи на тоа дека традиционалниот начин на објаснување на процесот на имплементација на стратегијата е фокусот на проценка и размислување на стратегијата.⁵² Миндзберг тврди дека повеќето организации почнуваат со примена на стратегијата пред јасно да се постават мисијата и целта во неа и ваквите стратегии уште се нарекуваат итни или непредвидени стратегии.

⁵²Mintzberg, H.(2008), Strategy safari-a guided tourthrough the wilds of strategic management, Free Press, New York, USA p.182-184 42 Certo, Samuel C.; Peter J. Paul, :(1991)Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc.,p.130 43

Додека, според Церто и Питер, се преферира процес на имплементација на стратегијата во пет чекори и тоа:

- Определување колку промени организацијата ќе направи за да се имплементира стратегијата;
- Анализа на формалната и неформалната организациона структура;
- Анализа на организациската култура;
- Избор на пристап на имплементација на стратегијата;
- Имплементација на стратегијата и оценка на резултатите.⁵³

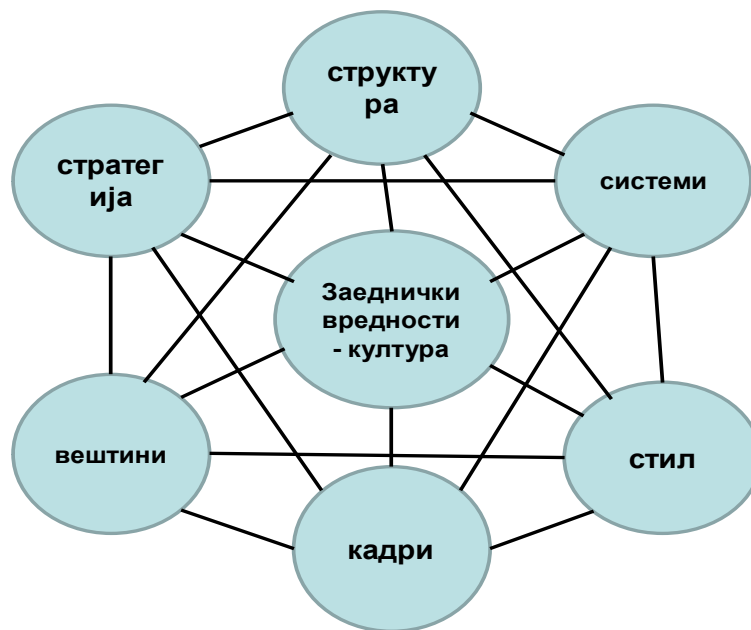
Авторите Ансоф и Мекдонел, имат свое видување за имплементацијата на стратегијата и ја анализираат преку три битни аспекти:

- Користење стратегиски развоен план според којшто ќе се управува со процесот на имплементација;
- Создавање клима во којашто организациската култура и структура природно ќе ја поддржат организациската стратегија;
- Континуирано изградување на способности коишто ќе ја олеснат примената на стратегијата.⁵⁴

McKinsey Company има развиено модел на имплементација на стратегија којшто се нарекува 7-C модел, односно модел од 7 променливи варијабили што се меѓусебно поврзани и мора да бидат во центарот на вниманието во процесот на управување со промените.

⁵³ Certo, Samuel C.; Peter J. Paul, :(1991)Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc.,p.130.

⁵⁴ H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell, (1990) Implanting StrategicManagement, Prentice Hall, p.463.



Слика бр 7. Слика од модел 7-С

Picture 7..... Picture of Model 7-C

Менаџментот треба да ги има проучено, да ги разбира и знае моделите на имплементација за нивно успешно применување и остварување на целите во организацијата. Менаџерите се клучните одлучувачи за изборот на соодветен модел на имплементација на стратегија, со претходно подготвена анализа на варијабилите и промените во работењето и треба да обезбедат успешно извршување на стратегиските цели.

5.4. Искуството како фактор врз ефикасноста на стратегиите

Искуството игра важна улога како фактор врз ефикасноста на стратегиите. Преку светските искуства и преку анализа на компании коишто имаат големи достигнувања, може да се дојде до резултати што ќе ни помогнат правилно да ја имплементираме нашата стратегија и да обезбедиме нејзина поголема ефикасност. Искуството претставува особина што ни овозможува полесен премин од сегашната кон саканата состојба на организацијата. За да може една компанија успешно да ги оствари своите веќе поставени визии, мисии и цели, потребна ни е

правилно формулирана стратегија, па и нејзина прецизно успешна имплементација. За да биде успешен овој процес, потребно е да се обезбеди добар тим менаџери коишто ги поседуваат потребните вештини, знаења и искуство. За да опстане една компанија во 21. век и да биде конкурентна, односно да воспостави конкурентна предност на пазарот каде што конкурира, потребен е менаџер - лидер, човек којшто има искуство со промените и има визија како, што и кога да почне со имплементирањето на стратегиите за да ја зголеми нејзината ефикасност. Така, заклучуваме дека искуството е многу важен фактор за зголемување на ефикасноста на стратегиите.

5.5. Имплементација на посебна стратегија за унапредување на продажбата во компаниите

Постојат повеќе посебни стратегии за унапредување на продажбата во претпријатијата. Една од нив е стратегијата на продажната промоција. Таа претставува збир на активности што се применуваат со цел зголемување на продажбата на производите и услугите во едно претпријатие. Тоа може да се направи со спроведување промотивна кампања, со активности на публицитетот, давање бесплатни примероци, демонстрации и изложби, промотивни пониски цени.

Развивањето стратегија на продажна промоција претпоставува почитување на следниве прашања:

- Пристап кон купувачот и создавање негова приврзаност кон производот или фирмата;
- Примена на стратегијата марка на производот;
- Стратегија на конкурентност;
- Стратегија на промоција;
- Останати фактори коишто влијаат на достапноста на производот и политиката на цени.⁵⁵

⁵⁵ Chris Joseph: what are the Functions of sales promotion, 2010

Продажната промоција користи три вида промоција:

- Push стратегија,
- Pull стратегија и
- Комбинирана пуш пул стратегија.

Пуш стратегијата на продажна промоција опфаќа активности за користење на каналите на промоција за да се турка производот преку каналите на дистрибуција до крајните потрошувачи со користење на методите на продажна промоција и лична продажба. Производителот го промовира производот преку трговецот. Тоа се прави со давање попусти, гаранции за повторни купувања, бесплатни пробувања, посебни промотивни средства, дисконти, дисплеи, награди.

Пул стратегијата на продажна промоција подразбира преземање активности со помош на кои, купувачот се влече кон потрошувачот преку трговците. Маркетинг продажната промоција е насочена кон купувачот со цел да се создаде интерес за купување. Купувачите се поттикнуваат да пробаат некој производ или се заменуваат стари производи и се градат односи со купувачите. Како типични примери на средства за продажната промоција се користат: примероци, купони, попусти за плаќање во готово, награди и слично.

Комбинираната стратегија на продажна промоција претставува комбинирање на пуш и пул продажната стратегија и таа е насочена кон купувачите и трговците. И на едните и на другите производителот им нуди инцијативи, попусти и наградни добивки и игри.⁵⁶

⁵⁶Промоција и однесување со потрошувачите, учебник за IV година, Економско-правна и трговска струка, техничар за трговија и маркетинг, д-р Алекса Стаменковски, д-р Бошко Јаќовски, Скопје 2013, стр.178-179

Заклучни согледувања

Претпријатијата со самиот почеток од своето функционирање се среќаваат со повеќе проблеми. Од начинот и брзината, како и квалитетот на решавање на проблемите ќе зависат резултатите на неговата економија.

Во современи услови на работа на претпријатијата и со секојдневните проблематики со коишто тие се соочуваат, се создава неопходна потреба од менаџер лидер и одлично подготвен менаџерски тим за да може претпријатието да се одржи на пазарот, да оствари конкурентска предност и да реализира профит. Зголемениот број обврски што претпријатијата ги имаат во ова мошне динамично време на живеење, ни диктира потреба за формирање менаџерски тимови со цел да се обезбеди поефикасно и ефективно решавање на проблематиките во претпријатијата, за да се унапреди продажбата и да се максимизира профитот.

Во современите услови на пазарната економија и трендовите на дигитализација, менаџерот треба да биде пред сè лидер, водач во претпријатието, да има организаторски способности, да врши координација, мотивација на вработените, како и да биде одлучувач за важните работи во работењето на едно претпријатие.

Во овој магистерски труд истражуваме која е улогата на менаџерот за унапредување на продажбата во едно претпријатие, со осврт на дрвната индустрија.

Во *првиот дел* од овој магистерски труд ја обработуваме улогата на менаџерот, а исто така се опфаќа и теоретскиот осврт на менаџментот.

Во современото општество каде што денес работат претпријатијата, скоро и да не постои побитен фактор од менаџментот. Според човековото и деловното организациско делување, тој се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да се остварат саканите цели. Менаџментот вклучува функции на организирање, планирање, екипирање, водење или насочување, како и контрола и организација на група на едно или повеќе лице со цел да се оствари посакуваната зацртана состојба во претпријатието.

Постојат три улоги што ги има менаџерот: меѓуперсонална, одлучувачка и информативна. Организациските цели на вработените ни ја претставуваат меѓуперсоналната улога, улога каде што менаџерот е должен да обучува и да го објасни процесот за унапредување на продажбата. Овде спаѓа и координацијата на дејствијата што ги преземаат вработените, како и остварување на деловните контакти со субјекти надвор од претпријатието. Одлучувачката улога опфаќа организирање програми и проекти што се реализираат во претпријатието, како и кој ќе управува со нив, додека информативната улога всушност претставува еден вид мониторинг на податоците коишто ни доаѓаат однатре во претпријатието, но и однадвор. Битно е да се напомене дека менаџментот е најчесто пресуден фактор за успешен бизнис. Во таа конотација се издвојува значењето на професионален менаџмент, односно вршење на менаџерската функција од ангажирани професионални менаџери, а не од сопственикот на капиталот. Постојат повеќе видови менаџмент што се опфатени и обработени во овој магистерски труд.

Опфатени се трите вида менаџери - на најниско, средно и највисоко ниво, односно нивната хиерархиска подреденост, а со цел подобра поделба на задачите, одговорност и нивно извршување. Сложеноста на менаџментот ни диктира темпо на создавање менаџерски тимови, односно група луѓе коишто се добро обучени, имаат знаење, вештини за извршување на обврските. На тој начин, менаџерите или менаџерските тимови како реализатори на менаџментот, се извршители на задачите во производството или во продажбата. За добро извршување на задачите мора да се погрижиме за висока мотивираност на менаџерот или менаџерскиот тим. Во првиот дел од овој магистерски труд се дообјаснува организациската поставеност на менаџерството, а завршуваме со функциите на менаџментот, способностите и улогите на менаџерите.

Организациската структура е еден вид шема на организационите делови и активности, односно насочувања на однесувањето на поединецот или група кон остварувањето на организациските цели. Таа е важна, затоа што врши правилно и прецизно распоредување, одреденост на функциите и меѓусебните односи и влијае врз ефективноста на остварувањето на целите.

Според повеќе познати и признати светски автори, поделбата на функциите на менаџментот се вршат на следниот начин: планирање, организирање и екипирање, раководење, мотивирање и комуникација, како и контрола за крај.

Во *вториот* дел од овој магистерски труг истражуваме на тема менаџерот како фактор за зголемување на продажбата во компаниите. Во овој дел ставаме акцент на менаџерските способности, улоги и активности според хиерархиското и функционалното ниво и положбата. Менаџерските способности во поширока смисла претставуваат сè што ни овозможува да менаџираме ефективно со сите расположливи ресурси. Оттука предност се дава на менаџерите коишто имаат вештини да ги мотивираат вработените во претпријатието за да се обезбеди унапредување на продажбата. На крајот од денот, сè се сведува на способноста за мотивирање од страна на менаџерот и менаџерскиот тим за унапредување на продажбата. Од ова наше научно истражување дојдовме до заклучок дека работодавачите, пред сè, бараат менаџери кај коишто видно се истакнуваат лидерските особини и коишто имаат способност да ги лоцираат сите силни, но и слаби страни на вработените на начин, слабите да се анулираат, а силните страни да ги развиваат. Еден врвен менаџер треба да поседува вештина на идентификација на проблем во претпријатието, како и негово решавање пред тој да предизвика штета во работењето на претпријатието. Следува обработката на менаџерските функции Хенри Минсберг, односно обработка на интерперсоналните улоги, информативната улога, улогата на одлучување, како и административната улога. Одговорноста и задачите на менаџерите во сите нивоа во последните години се драстично изменети. Фактори за тие промени се: глобалната конкуренција, развојот на информатичките технологии, интернет платформите и интернет трговијата, така што доаѓаме до ситуација менаџерите да имаат посеопфатни, пошироки и различни задолженија од традиционалните. Оттука се формираат и менаџерите коишто се одговорни за продажбата, односно менаџментот на продажба којшто се однесува на функцијата продажба во едно претпријатие и се дефинира како збир од анализа, планирања, организирање, раководење и контрола на продажните активности во претпријатието. Менаџерите на продажбата мора да знаат како тактички и плански да дејствуваат за

обезбедување раст и развој на претпријатието. Со сите нивни оперативни нивоа на работа, тие имаат задача да обезбедат модернизирани, посебни и единствени мерки за унапредување на продажбата. Менаџерите секојдневно се среќаваат со разни предизвици и потреби за унапредување на продажбата. Динамичното општество во коешто живееме диктира брзи промени, нови предизвици, остварување конкурентска предност, а менаџерите и менаџерскиот тим треба да бидат подготвени за ефективно и ефикасно решавање на проблемите со цел унапредување на продажбата.

Во модерното општество, главен маркетинг предизвик е поврзаноста на секој со секого, како на пример социјалните и електронските медиуми и слично. Во овој дел од магистерскиот труд ја обработуваме и истражуваме маркетинг поврзаноста како главен предизвик во модерното општество.

Стратегиското планирање на маркетинг активностите игра голема улога во унапредувањето на продажбата, затоа обраќаме внимание на него, со акцент на планирање, организирање, раководење и контрола на продажбата. Прецизното и правовремено планирање и организирање, доброто раководење со продажбата, како и контролата врз неа е важен фактор да бидеме конкурентни на пазарот каде што работиме и да овозможиме унапредување на продажбата. На крајот, овој втор дел ќе го затвориме со интегрираните маркетинг комуникации за унапредување на продажбата. Тие ни претставуваат концепт на планирана маркетинг комуникација којашто ужива дополнителна вредност. Интегрираните маркетинг комуникации претставуваат процес на создавање ефективна и ефикасна порака што треба да стигне до крајниот потрошувач.

Во *третиот* дел се опфатени согледувањата на влијанијата на современите трендови на промени врз продажната парадигма. Овој дел го започнуваме со обуката на вработените во претпријатието за да можат да ги препознаат и прифатат позитивните промени коишто влијаат врз продажбата. Обработуваме повеќе видови методи на обука на вработените, коишто се применуваат во зависност од дејноста со којашто се занимава претпријатието, но и во зависност од целта на обуката. Со вршењето правилна обука се овозможува полесно постигнување и унапредување на продажбата. Усовршувањето на

менаџерите за користење на влијанието на современите трендови за подобрување на продажбата е исто така, многу важно да се напомене и да се разработи. Програмите за обука на менаџментот се организираат и во рамките на компанијата преку обука, курсеви, ротација на работни позиции, а постојат и универзитетски програми за обука на менаџментот. Од обуката и усовршувањето на менаџментот продолжуваме со анализата и предвидувањата на влијанието на современите фактори на промени. Го објаснуваме и разработуваме факторот глобализација и интернационализација, потоа демографските промени, маркетинг односите и бенч-маркетингот, развивање маркетинг на цел индивидуален и глобален маркетинг. Во овој дел посебен акцент ставаме на интернет маркетингот, бидејќи основната хипотеза на овој магистерски труд се однесува токму на користењето на интернет платформите и социјалните мрежи за унапредување на продажбата во една компанија. Во модерното и динамично време на работа на компаниите на пазарот, најголемиот дел од маркетинг стратегиите на претпријатијата се одвиваат на интернет, којшто истовремено претставува и најголем глобален пазар. Интернет маркетинг е маркетинг на производи и услуги преку користење дигитални технологии, првенствено на интернет. Користењето на социјалните мрежи како интернет маркетинг алатка има голема улога за зголемување на продажбата во компаниите во современите услови на стопанисување и имплементирање на интернет стратегиите. Тие се најдобар метод на промоција на производствениот спектар којшто го нуди претпријатието, па со правилна имплементација на маркетинг на социјалните медиуми може да се дојде до конкурентска предност. Обработуваме повеќе социјални медиуми од кои, Фејсбук како најмасовна платформа и најпопуларна којашто брои билион потенцијални корисници, потоа Инстаграм, Јутуб, Твитер, Линкедин и други. Социјалните мрежи или медиуми имаат свои предности, но и недостатоци коишто, исто така, ги објаснуваме.

Овој дел од магистерскиот труд го завршуваме со реинженерингот и современите трендови на организациските дизајнирања за подобро адаптирање за прифаќање на позитивните промени. Тоа значи процес на редизајн на

деловните процеси со користење нова технологија и мотивирање на членовите на организацијата.

Четвртиот дел од овој магистерски труд го опфаќа емпириското истражување. Емпириското истражување е спроведено со цел да се утврди улогата на менаџерот во унапредувањето на продажбата, а сето тоа со осврт во дрвната индустрија. Оваа глава од магистерскиот труд е организирана на начин, што во првиот дел е објаснета методологијата на истражувањето. Објаснети и опфатени се оправданоста на емпириското истражување, како и предметот и целите на тоа истражување.

Во втората точка е опфатена хипотетичката рамка на истражувањето, додека во третата точка од овој дел се опфатени методите на истражување. Откако ќе завршиме со методите на истражување, преминуваме на анализа на резултатите што ги имаме добиено од истражувањето. Добиените резултати од емпириското истражување ги анализираме и прикажуваме табеларно и графички во четвртата точка. Основната и главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тоа колку онлајн маркетинг платформата и социјалните мрежи можат да придонесат за унапредување на продажбата во една компанија, односно колку менаџерот и неговиот тим подобро го владеат интернет маркетингот, толку продажбата во една компанија ќе биде поголема.

Како посебна или споредна хипотеза на ова емпириско истражување може да се наведе следнава претпоставка: Улогата на менаџерот во современиот маркетинг како императив да опстои и да напредува компанијата на пазарот и колку улогата на менаџерот и неговиот тим е битна за унапредување на пазарот.

Емпириското истражување е извршено на територија на општина Струмица, во претпријатија што се занимаваат со дрвната индустрија. Анкетниот лист се состоеше од девет формирани прашања со по три понудени одговори наменети за менаџерите, но и за вработените во овие претпријатија. Во претходниот период од 5 до 20 ноември 2019 година извршивме анкетирање на вкупно 118 испитаници од кои, 34 менаџери и 84 вработени. По анализирањето и обработката на податоците, дојдовме до заклучок дека првата хипотеза се потврдува, додека втората се одбива.

На крајот од овој четврти дел од магистерскиот труд правевме студија на случај. Студијата на случај е изработена со цел да се направи увид во едно претпријатие од дрвната индустрија. Во оваа студија на случај, правевме интервју со Костадин Ментинов којшто е главен менаџер за продажба во Салонот за мебел “11 Септември-2006” во Струмица.

Интервјуто беше направено во месец ноември во просториите на салонот за мебел каде што работи Ментинов и каде што разговаравме за раководењето со организацијата, за искуството, за современите методи на интернет маркетинг, интернет продажба и социјалните мрежи, за странските пазари и за успехот на компанијата.

Во *петтиот* дел од овој магистерски труд го разработуваме креирањето на менаџерските стратегии за унапредување на продажбата, а со тоа и го завршуваме овој магистерски труд. Овој последен дел од магистерскиот труд го започнуваме со градењето и формулирањето на менаџерските стратегии. Ова ни претставува одговорна и важна задача, бидејќи работењето на претпријатието зависи од примената на донесените одлуки. Оваа фаза опфаќа развој за визија, дефинирање мисија и цел, за да ја завршиме со дефинирање и одлучување за можните стратегии и прецизно да избереме стратегија за претпријатието.

Постојат повеќе видови стратегии и овде станува збор за стратегија на ниво на претпријатие, сектори или ниво на деловни функции. Постојат и други класификации за поделба на стратегиите што, исто така, ќе бидат спомнати и разработени во овој магистерски труд. Откако ќе завршиме со дефинирањето и формулирањето на стратегијата, нè чека процесот на имплементирање на стратегиите. Тој претставува најбитниот процес на стратегиски менаџмент, а истовремено и најтешкиот. Имено, без разлика дали ќе ја избереме најдобрата стратегија, нејзината имплементација може да ни даде позитивни резултати за унапредување на продажбата. Доколку пак, не ја имплементираме, претпријатието може да стагнира или да назадува. По имплементирањето на стратегијата, објаснуваме за искуството на менаџерите како фактор врз ефикасноста на стратегиите и овој магистерски труд го завршуваме и заклучуваме со

имплементација на посебна стратегија за унапредување на продажбата во компаниите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Бобек Шуклев, Менаџмент би, 2009 Скопје.
2. Д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година, стр.9. Стратегиски менаџмент, интересен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година
3. Надица Савовска, Менаџмент, Скопје, октомври 2014 година
4. Промоција и однесување со потрошувачите, учебник за IV година, Економско-правна и трговска струка, техничар за трговија и маркетинг, д-р Алекса Стаменковски, д-р Бошко Јаковски, Скопје 2013.
5. Проф. д-р Трајко Мицески, Основи на менаџментот – интересен авторизиран материјал, Штип, 2009 година.
6. Стратегиски маркетинг, проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2013 година
7. Стратегиски менаџмент, интересен скратен материјал за потсетување, базиран на книгата „Стратегиски менаџмент од проф. д-р Б. Шуклев и проф. д-р Љ. Дракулевски, подготвено од проф. д-р Трајче Мицески, Штип 2012 година
8. Угриноски, А. Неделкоски, В., „Прирачник за информатика и комуникациска технологија,, Скопје, 2006.
9. Bovee, C.L., Thill, J.V., Schatzman, B.E. (2003): Business Communication Today.
10. Calfee D., Organize Sales Force to Meet Changing Marketplace Needs, Marketing News, 24/90.
11. Casopis Ekonomika preduzeca, Savez Ekonomista Srbije, Beograd, januar/februar, 2003)
12. Certo, Samuel C.; Peter J. Paul, : (1991) Strategic Management Concepts and Applications, McGraw-Hill, Inc.
13. Chris Joseph: what are the Functions of sales promotion, 2010.
14. David C. McClelland, David H. Burnham, “Power is the great motivator” Harvard Business review, march-april 1976.

15. D. Šapić, E-commerce – poslovanje preko interneta, Daniel Print, Novi Sad, 2004
16. Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001
17. Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
18. Ferrell C. O. G. H. Lucas and D. Lisch 1994, Marketing strategy, south western publishing company, Cincinnati
19. George E. Belch & Michael A. Belch, "Advertising and Promotion – Integrated Marketing Communications Perspective", Sixth Edition, The McGraw-Hill Companies, 2003.
20. Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001.
21. Henri Mintzberg, The nature of managerial work, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
22. H. Igor Ansoff, Edward J. McDonnell, (1990) Implanting Strategic Management, Prentice Hall.
23. Janez Jerovsek, Organizacija, motivacija, inovacija, "Nase teme" vasopis 9/1988, Zagreb.
24. Keegan J. W. and M.C. Green (2005), Global Marketing, forth edition, Pearson/Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
25. Menadžment, Branislav Masic, Beograd, 2010.
26. Menadžment prodaje, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Vladimir P. Matovic, Beograd, 2012.
27. Milosavljević dr. Momcilo, redactor, "Planiranje i razvojna politika preduzeća" "Naunna kniga, Beograd 1980.
28. M. Milisavljević, J. Todorović, Marketing strategija, Ekonomski fakultet, 2000.
29. Mintzberg, H. (1973) The nature of Managerial work, Harper and Row, New York.
30. Mintzberg, H. (2008), Strategy safari-a guided tour through the wilds of strategic management, Free Press, New York, USA.
31. Peter F. Drucker Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper and Row Publishers, New York (1973).
32. Reengineering and Beyond, The Boston Consulting Group, Boston, 1993
33. S. Lovreta, D. Radunović, G. Petković, J. Končar, Trgovina teorija i praksa, savremena administracija, 2000.

34. S. Lovreta, Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, 1999.
35. Still R., R, Cundiff E. W., Govoni N.A.P., Sales management decisions, strategies and cases, prentice Hall Inc.
36. Šire, Thill, J.V., Bovee, C.L. (2007): Excellence in Business Communication, Pearson, Prentice Hall, str.14 – 28.
37. <https://www.oberlo.com/blog/beginners-guide-7-types-internet-marketing>
38. <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D1%9F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82>
39. <https://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%>
40. www.ama.org